MAG RH

NUMÉRO 12 • MODES MANAGERIALES • FEVRIER 2021



Victimes de la mode ...

Les formations RH

Pourquoi les entreprises adoptent-elles les modes managériales ?
Patrick STORHAYE p.26

Haro sur la parité : nous sommes devenus des obsédés sexuels
Denis MONNEUSE, p.74

RH Trouvez votre style plutôt que de suivre la mode
Laurence VANHEE, p.178

Formation RH, de l'innovation avant toute chose
Anne-Cécile GEOFFROY, p.272

Face à l'imprévisible, la nécessité de l'imagination
Hubert LANDIER, p.122

Plaidoyer pour une utopie lucide
Elisabeth PROVOST VANHECKE, p.136

DRH : comment renifler les pépites de l'innovation RH
Jérémy LAMRI, p.162

Le MagRH s'associe aux hommages rendus aux victimes récentes de la folie meurtrière et présente à leurs familles ses plus sincères condoléances.

Estelle Luce, RRH chez Knauf, Géraldine Cachin RRH chez Faun Environnement et Patricia Pasquion de Pôle Emploi ont perdu la vie à cause de la profession qu'elles exerçaient, celle d'une majorité du lectorat du Mag.

Nos pensées vont aussi vers Bertrand M. RH de transition, qui a échappé de peu au même sort.

Nous ne les oublierons pas.



AVANT PROPOS

Le MagRH a trois ans… déjà trois ans, 12 numéros plus un numéro spécial. Et nous flirtons déjà avec le demi-million de téléchargements…

Au fil du temps, nous avons appris, de nos erreurs, souvent ; des partenaires, lecteurs et amis, toujours ; des circonstances aussi. Notre maquette a changé, nos rubriques se sont pérennisées, nos contenus se sont enrichis et pourtant il nous reste tellement de progrès à accomplir. Avec vous à nos côtés, nous sommes confiants en l'avenir. Pour les bénévoles et amateurs que nous sommes, notre ADN, lui, est resté le même : une volonté d'appuyer le développement de la réflexion RH par des contenus diversifiés, argumentés, d'une grande richesse, parfois contradictoires mais qui ouvrent des perspectives, tracent des pistes potentielles et finalement, laissent le lecteur libre de son choix.

Les motifs de satisfactions sont nombreux : le fait d'être choisi de plus en plus souvent comme «partenaire média» par des professionnels de la communication RH, le fait de se retrouver dans les bibliographies de mémoires d'étudiants en RH, le fait de continuer à faire cohabiter des syndicalistes et des DRH dans des dossiers communs, le fait d'être reconnu comme une référence par les acteurs de cet écosystème spécifique… et tant d'autres encore.

Maintenant on peut et on veut aller plus loin. Nous devons dépasser l'autosatisfaction pour éviter de tomber dans le piège de l'effet de «mode» dont le dossier de ce numéro vous propose d'analyser les composants. Nous cumulons actuellement les «jours d'après» : après le confinement, après le Brexit, après la Covid, après les vaccins, après Trump, après… Le MagRh se veut être intemporel, avant-pendant-après. Vous vous êtes rendu compte qu'il y avait peu d'actualités dans ses colonnes… que du permanent. Or c'est ce qui est le plus compliqué à mettre en place dans ce monde de l'instant, de la vitesse et de l'après… : le temps long ! Nous le savons tous, c'est ce temps-là qui est celui des ressources-relations-richesses humaines. Et malgré toute la complexité de notre horizon, il doit aussi permettre la réactivité, et non la précipitation…

Cette nouvelle année 2021 sera à n'en pas douter, une année où les larmes et le sang ne seront pas épargnés à la population mondiale. Puisse la mobilisation de tout l'écosystème RH faire que cette situation soit la plus supportable possible. Nous en avons la capacité, la motivation et nous saurons trouver les moyens.

Si les DRH peuvent garder la lucidité nécessaire face aux modes, sans pour autant rejeter l'innovation, et que les «fondamentaux» qui ont fait leurs preuves, peuvent, même relookés, garantir aux salariés une vie professionnelle digne d'intérêt, alors l'essentiel sera sauvegardé, quels que soient les crises et bouleversements à venir.

D'ailleurs à propos des DRH, comment sont-ils formés ? Dans un second dossier, le MagRh, qui a été choisi comme partenaire Média par Studyrama-FocusRH pour accompagner son premier salon virtuel sur les formations RH, le MagRH donc, vous présente quelques-unes de ces meilleures formations. Un autre débat peut donc s'ouvrir sur l'avenir de la fonction et les objectifs des formateurs.

Dans l'immédiat, bonne année à toutes et tous, pour vous, vos familles et vos proches, prenez soin d'eux et de vous, et bonne lecture de ce MagRH N°12.

André Perret

3 Avant propos
André Perret

7 Qu'est-ce qu'une mode managériale
Romain Zerbib

10 **AU FOND**

11 Sous les modes, le changement
Hubert Landier

20 Mode managériale : marqueur social de son époque ?
Lionel Prud'homme

26 Pourquoi les entreprises adoptent-elles les modes managériales ?
Patrick Storhaye

30 Les réseaux de la mode
Soufiane Frimousse & Jean Marie Peretti

34 Instrumentalisons les effets de mode
Gilles Verrier

38 Démasquer les modes managériales
Martin Richer

42 **MODES ET MANAGEMENT**

44 Management : du mode à la mode, de la méthode à la croyance, vive la connaissance Patrick Bouvard

48 A quoi servent les modes managériales ?
Denis Bismuth

52 Les modes en management et les effets pervers sur les salariés et les managers François Hommeril

58 Repenser l'entreprise à partir du sens du travail
Nadia Glaise, Mathieu Trubert et Jean Luc Molins

66 Le management de tradition est-il démodé ?
André Perret

70 Management par objectif, pas une mode mais un objectif en soi
Jean-Christophe Roche

74 Haro sur la parité : nous sommes devenus des obsédés sexuels
Denis Monneuse

80 Donner du sens, une mode qui dissone
Fabienne Ravassard

83 Modes managériales et croyances : un mauvais combo
Loïc Le Morlec

86 L'innovation managériale : Mode ou révolution ?
David Autissier

90 Les méthodes de management à l'épreuve des juridictions prud'hommales Benjamin Desaint et Christophe Leita Da Silva

96 Entre renouveau et empilement : les effets de la mode de l'entreprise libérée sur les conditions de travail
Clément Ruffier et Thierry Rousseau

100 Le télétravail :nouvelle mode ou épreuve managériale
Victor Waknine

103 Effets de mode : mode d'emploi
Gaelle Roudaut

104 **MODES ET PERSONNES**

106 Vivent les erreurs et les échecs
Denis Monneuse

112 Le droit à l'erreur, un enjeu central à une époque où les pratiques de management d'équipe sont interrogées
Andjelika Kichian et Emmanuel Baudoin

116 Mieux connaitre l'emprise des biais émotionnels
Daniel Bonnet

122 Face à l'imprévisible, la nécessité de l'imagination prospective
Hubert Landier

128 La reconversion, un effet de mode ?
Garance Yverneau

132 Lorsque la mode vous entraîne sur des voies sans issue
André Perret

136 Plaidoyer pour une utopie lucide
Elisabeth Provost Vanhecke

140 Le réseau social d'entreprise : l'effet de mode qui fait plouf !
Gaelle Roudaut

144 **MODES ET RH**

146 Les modes managériales en GRH : opportunités ou mirages ?
Charles-Henri Besseyre des Horts

150 Les modes RH en Afrique de l'ouest
Cisse Korotoumou

154 DRH… Ou comment lire le monde de tes pensées
Olivier Lajous

158 Au secours mon DRH est une fashion victime
François Geuze

162 DRH : Comment renifler les pépites de l'innovation RH ?
Jérémy Lamri

167 De la pratique à la connaissance de la pratique : 5 piliers de l'innovation RH ordinaire
Marie-Pierre Fleury

172 **BONHEUR AU TRAVAIL**

174 Est-ce qu'une entreprise est ringarde parce qu'il n'y a pas de babyfoot dans le couloir ?
Frédéric Henrion

178 RH, trouvez votre style plutôt que de suivre la mode
Laurence Vanhee

182 Bonheur au travail : Injonction supplémentaire ou démarche incarnée ?
Gaëlle Bassuel

186 Notre CHO nous a quitté, conte de la nouvelle année
Christophe Genoud



190 FORMATION ET RECRUTEMENT

192 2020 nous donne-t-elle une vision de l'avenir de la fonction formation ?
Sylvain Humeau

195 Le numérique en formation : une mode en plus, une mode de trop ?
Denis Cristol

198 Le Learning est mort
Romain Etay

202 Evolution du sourcing des candidats, il faut que tout change pour que rien ne change
Chantal Baudron

206 Ca s'en va et ça ne revient pas ! L'histoire du recrutement dévoile-t-elle des modes
Marie Tresanini

214 TRAVAILLER !

216 Marque employeur : le bon sens de la modernité
Thomas Chardin

220 Marque employeur et modes managériales : une tragédie grecque
Séverine Loureiro

224 Le design au secours du management de projets
Célia Choimet et Cyril Cuenot

228 COACHING

230 Les dangers de la posture de manager-coach
Alexandre Malarewicz

234 Vous aussi vous voulez coacher ?
Noémie Le Menn

240 Jamais sans mon coach
Lucien Lemaire

244 Le tribunal appelle à la barre : Le coaching
André Perret

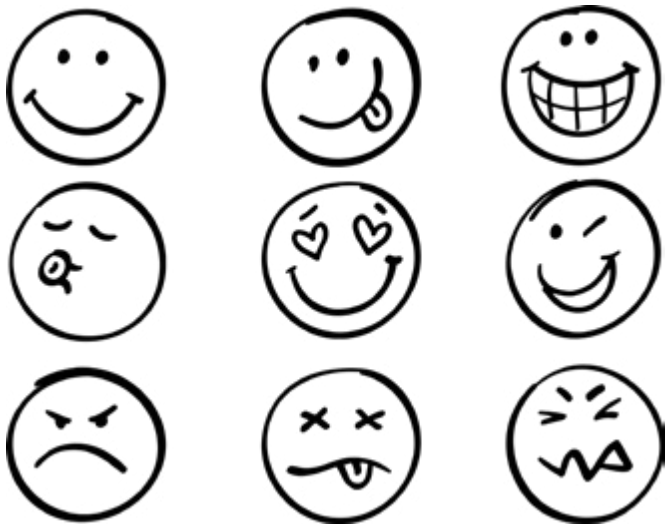
248 PAIE ET REMUNERATION

250 Les modes dans les pratiques de rémunération
Jean-Marie Peretti

254 Les modes et la paie
Table ronde

264 ENSEIGNEMENT

266 Enseignement supérieur : la mode se démode, le style jamais
Isabelle Huault et Nicols Pejout



"La mode n'est ni morale, ni amorale, mais elle est faite pour remonter le moral." - Karl Lagerfeld



270 DOSSIER FORMATION

272 Formations RH : De l'innovation avant toute chose !
Anne Cécile Geoffroy

278 Pour des ressources humaines responsables
Master RHRS IAE Paris

282 L'Apprentissage, clef de la réussite professionnelle
Master MGRH IAE de Lille

286 S'ancrer dans les réalités du monde professionnel
Master RH IAE de Nancy

290 Innover et concevoir des SIRH de qualité
Master SIRH IAE de Montpellier

294 Quand développement RH et Transfo digitale font bon ménage
Master GRH Université Versailles Saint Quentin

298 Enseigner la GRH dans le secteur public : l'art et la manière
Master GRH MP Ciffop

304 GRH et Transformation numérique
Master GRH TN CNAM

308 La GRH dans les organisations multinationales
Master GRHM IAE Gustave Eiffel

312 La stratégie à l'international
Master MISRH Université Montpellier Paul Valéry

316 Dialoguez !
Master RH Parcours Dialogue Social, IGR-IAE de Rennes

320 Transversalité et Opérationnalité
Licence GRH CNAM

322 Approche globale, la recherche des équilibres
Master RH IGR-IAE de Rennes

326 Ouvrir des portes
Licence MGRH IUT Nantes

330 Lorsque les étudiants font le « job »
Master Humanité et Management Nanterre

334 Alternance : des défis partagés par les entreprises et les CFA
IGS

336 Executive Mastère : Vocationnel ou Libéral ?
SciencesPo

342 Progresser, partager, expérimenter … ensemble
AGRH



345 RUBRIQUE A BRAC

346 Le management démasqué
Philippe Canonne

349 Du labo au pinceau
Brigitte Taschini et Erwan Le Dantec

352 Chroniques de la fin du monde #4
Jacques Igalens

353 Interview Schizo, Transition numérique et Dialogue social
Yann Maël Larher

355 Lu pour vous
Denis Cristol et Hubert Landier

359 Vous avez dit Uberisation ?
Carlos Fontelas De Carvalho

362 Peur sur nos valeurs ou peurs des valeurs
Elisabeth Provost Vanhecke

365 Télétravail : faut-il craindre pour son salaire et son emploi ?
Laurent Termignon

367 Le confinement, catalyseur d'envies de reconversion
Jérémy Plasseraud

369 Professionnels RH à la recherche de sens : emparez vous du sujet du travail décent
Magali Croese

373 En mode pile ou face : Le chief happiness officer
Mahé Bossu et Patrick Storhaye

377 RAPPELS

378 Le jeu de l'hiver : Sachez reconnaitre les fashionista de l'agilité
Elias Gérard et Jean Baptiste Richard

382 De l'importance du management bienveillant
Pauline Voldoire et Emilie Schmitt

386 Petites et moyennes entreprises, méfiez-vous des effets de mode en management et ressource humaine.
Tsiry Ramaniraka

390 Interview Schizo-Vidéo. Et les PME dans tout cela ?
Tsiry Ramaniraka

392 La fonction RH est la pour aider chacun à identifier ses talents
Arnaud Gien Pawlick et Marie Pierre Fleury

396 Exercer le bon sens en matière de management
Françoise Grassa et Marie Pierre Fleury

400 Management : Commencer la pratique
Cécil Dijoux

404 Le management culturel, une source d'inspiration
Marc Alvadaro

408 Lean équipe en PME : le dévoiement de faire autrement
Annick Schott



QU'EST-CE QU'UNE MODE MANAGERIALE ?

ROMAIN**ZERBIB**
REDACTEUR EN CHEF INVITE

enseignant-chercheur HDR à l'ICD BS et chercheur associé à la Chaire ESSEC IMEO.

Entreprise libérée, bonheur au travail, flex office...

Comment expliquer que de nombreux managers adoptent - au même moment - le même dispositif de gestion, alors qu'ils évoluent au sein d'organisations différentes, soumises à des logiques distinctes ?

Voici, au fond, la question cruciale que pose la théorie des modes managériales.

Il s'agit d'une théorie née au milieu des années 80 sous la plume de Christophe Midler avec la publication d'un article intitulé «La logique de la mode managériale».

Il sera suivi quelques années plus tard par de nombreux autres auteurs dont notamment Eric Abrahamson ou encore Alfred Kieser.

Il s'agit d'une théorie qui estime que le mimétisme, le conformisme et la quête de légitimité tendent à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion.

Le cycle de vie des modes

Les théoriciens des modes managériales étudient les phénomènes de diffusion à l'aune de la sociologie des modes, c'est-à-dire, qu'ils appréhendent les phénomènes d'adoption comme une marque de subordination aux normes sociales.

La théorie des modes managériales naît plus particulièrement d'une série d'observations pour le moins étonnantes. Depuis environ 40 ans, les pratiques de gestion suivent un cycle de vie de plus en plus court, marqué par des pics de popularité de plus en plus élevés.

Le cas du «management par la qualité totale», illustre parfaitement ce phénomène. En 1985, Lawler et Mohrman observent que la quasi-totalité des 500 plus grandes firmes mondiales a entrepris un projet de «management par la qualité totale». Or, trois années plus tard, Castorina et Wood (1988) soulignent que 80 % d'entre elles ont abandonné ce projet au profit d'un dispositif jugé plus performant. L'exemple du «management par la qualité totale», bien qu'il demeure particulièrement bien documenté, n'est qu'une référence parmi d'autres comme en témoigne le graphique ci-dessous.

Kieser (1997) dans un article intitulé «Rhetoric and Myth in Management Fashion» a de plus démontré que la diffusion des modèles de gestion répondait à des cycles de plus en

plus courts, marqués par des pics de popularité de plus en plus élevés et des périodes d'interruptions de plus en plus faibles. Les travaux d'Abrahamson et Fairchild (1999) dans «Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes» fourniront la même conclusion.

Abrahamson et Fairchild (1999) définissent à cet égard les modes managériales comme «des croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management».

Les quatre critères de la mode

Les théoriciens des modes managériales placent en effet le discours promotionnel au centre du processus de diffusion. Ils soulignent plus exactement que l'on peut parler d'un phénomène de mode managériale dès lors que l'on observe la réunion des quatre critères suivants :

Premièrement, il faut qu'il y ait un objet de mode. Il s'agit, en règle générale, d'une pratique de gestion présentée comme étant un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les autres méthodes précédemment utilisées.

Deuxièmement, il faut que cette pratique et plus singulièrement le discours qui l'accompagne envahisse rapidement l'environnement des managers. C'est-à-dire, qu'ils entendent parler du dispositif dans la presse généraliste et spécialisée, dans les colloques, les séminaires et les réunions ; que plusieurs livres et articles soient publiés sur le sujet ; que de nombreux consultants en fassent la promotion ; que la pratique soit discutée, analysée et enseignée dans les universités et les écoles de commerce ; et qu'enfin, un nombre important d'entreprises affirment faire usage de ce dispositif dans le cadre de leur activité (Lire aussi la chronique «Comment les enseignant-chercheurs participent à la diffusion des modes managériales ?»").

Troisièmement, il faut que le motif d'adoption ne soit pas uniquement lié à une recherche d'amélioration des tâches, mais qu'il résulte d'une croyance, d'un phénomène d'imitation ou d'autres critères de décision qui ne soient pas seulement liés à la supériorité effective de ladite pratique (Lire aussi la chronique "Quatre bonnes raisons de suivre les modes managériales").

Quatrièmement, il faut que la pratique fasse l'objet d'un cycle de vie court et que la baisse de popularité se manifeste par la chute draconienne du nombre d'articles et de livres publiés sur le sujet ; que l'on voit apparaître de nombreux commentaires suivant lesquels l'approche, qui jadis était en vogue, est désormais dépassée ; et que l'on puisse observer l'abandon des efforts d'implantation.

La présence de ces quatre critères est nécessaire pour que l'on puisse parler d'un phénomène de mode managériale. Toutefois, c'est le troisième critère, à savoir le «motif d'adoption», qui permet de distinguer le plus nettement une mode managériale de la diffusion normale d'une pratique reposant sur ses qualités intrinsèques.

Pour conclure, une mode managériale peut en synthèse être définie comme étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer – uniquement – par sa valeur effective. Le motif d'adoption constitue à ce titre un élément clef des modes managériales.

Quel est l'impact des modes managériales dans le domaine des ressources humaines ? Comment expliquer que de nombreux responsables RH succombent à de tels phénomènes ? Quels avantages et quels risques pour l'organisation ? Comment anticiper et réguler les modes en interne ? Voici quelques-unes des interrogations auxquelles ce numéro spécial du MagRH tente d'apporter une réponse à la fois théorique et pratique en s'appuyant sur un ensemble d'experts académiques et professionnels.

Romain Zerbib

enseignant-chercheur HDR à l'ICD BS et chercheur associé à la Chaire ESSEC IMEO.

Au Fond...

Papa pique et Maman coud



SOUS LES MODES, LE CHANGEMENT

HUBERT**LANDIER**

Docteur d'Etat ès sciences économiques, diplômé d'études supérieures en sciences politiques, diplômé de l'EPHE, Hubert Landier est reconnu comme un expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales ;

Vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie, Hubert LANDIER est membre du Bureau de l'Institut Erasme et auteur de nombreux livres sur le management humain et les relations sociales

Ce numéro du Mag RH m'aura donné l'occasion de me replonger dans un livre que j'avais publié en 1991. Il s'intitulait «Vers l'entreprise intelligente » (Editions Calmann-Levy) et fut traduit en espagnol ainsi qu'en portugais. Un journaliste de Libé, dans un livre intitulé «Les nouveaux gourous », avait largement commenté le premier chapitre, intitulé «faux-semblants », qu'il trouvait «particulièrement cinglant ».

L'ayant relu, je n'y ai rien trouvé à modifier sur le fond, sinon l'inventaire des articles de mode disponibles dans les boutiques de management. Je me suis donc permis de m'inspirer de larges passages de ce texte déjà ancien. Toutefois, je tiens à préciser que je pense, pour avoir activement participé à la diffusion de quelques unes d'entre les modes de ces trente dernières années, qu'elles peuvent constituer un vecteur de progrès, à condition toutefois de ne pas en être dupe.

Le management, comme le prêt-à-porter, est donc sujet à des phénomènes de mode. Nous avons connus la «restructuration des tâches », les «équipes semi-autonomes de travail », la DPO, la DPPO, puis les «cercles de qualités », vite accompagnés (ou chassés) par la «qualité totale », le «juste-à-temps », le «lean management », et aujourd'hui, «l'entreprise libérée », «l'entreprise agile » et le bonheur au travail (impliquant la présence d'un «chief happiness officer »).

Chacune de ces modes répond à une préoccupation du moment, à un problème global, que semblent résoudre un paradigme, une formule, une solution d'apparence universelle, qui semblent relever de l'évidence, qui nous viennent le plus souvent de l'étranger, et plus précisément du pays qui, à ce moment là, nous semble le plus digne d'être imité. Le cycle de la mode qui en résulte est le suivant :

D'abord se présentent quelques innovateurs audacieux, qui ont réussi par la mise en oeuvre de solutions originales, dans un esprit généralement très pragmatique. Puis, en nombre croissant, interviennent les cabinets de consultants, soucieux de présenter dans leur catalogue des méthodologies qui seraient à la pointe du progrès, réel ou supposé. Quelques articles paraissent alors dans des revues de gestion ou des magazines professionnels, puis deux ou trois ouvrages, ensuite de quoi se presse la foule des entreprises qui suivent le mouvement dans l'espoir de mieux se porter, mais également pour des raisons d'image.

Après quoi viennent les premières désillusions, les critiques, les réactions de rejet, l'enlisement, bref, une situation qui est mûre pour la diffusion d'un nouveau «concept », que déjà mettent en œuvre quelques entreprises audacieuses. Ainsi les progrès du management, s'il y en a, se manifestent-ils, d'une mode à l'autre, comme les vagues et le ressac d'une marée. L'ensemble du cycle s'étale sur une durée approximative de cinq ans. Ces mouvements de renouvellement supposent bien entendu l'existence d'une demande et celle d'une offre, qui se rencontrent sur un marché.

Du côté de la demande

Les entreprises peuvent être considérées comme des systèmes complexes en concurrence les uns avec les autres dans un environnement sans cesse changeant auquel il leur faut s'adapter en permanence, autant que possible en anticipant sur l'avenir et en pesant sur les réalités extérieures afin de les modifier à leur convenance. Il leur faut donc tenir compte de l'évolution des comportements, de l'évolution des marchés, de l'évolution des technologies. Il doit y avoir autant que possible adéquation entre les réalités de l'entreprise et celles du monde dans lequel elle se meut. Part exemple, dans un monde où les changements sont rapides, il leur faut se montrer au moins aussi flexibles que les entreprises concurrentes.

Parallèlement, en tant que système, l'entreprise tend, en soi, à une cohérence toujours plus grande, indépendamment de son adéquation au monde extérieur. L'idéal, que réalisent assez bien certaines administrations, serait de pouvoir fonctionner indépendamment de ce qui se passe au dehors. Des habitudes se prennent ; les codes de procédures internes sont sans cesse plus perfectionnés ; à cela s'ajoute une fierté justifiée par les succès passés et, quelquefois, par une position dominante sur un certain marché. L'entreprise devient autoréférente. Elle est de plus en plus cohérente avec elle-même, tellement parfaite que l'on ne saurait rien imaginer de neuf ; mais en même temps, son comportement cesse d'être pertinent par rapport à un monde qui, lui, tend à changer.

Le moment vient où les choses se dégradent. Les clients comprennent de moins en moins que le produit que vous leur proposez n'a pas d'équivalent au monde. Les jeunes ingénieurs - sur lesquels repose théoriquement l'avenir de l'entreprise - la quittent rapidement, carte de visite en poche, ou pour créer leur propre start up ; des concurrents progressent, dont on affirmait hier qu'ils ne réussiraient pas, faute d'appliquer les mêmes méthodes ; quelque part en Chine, une firme inconnue et au nom imprononçable spécule sur votre disparition, ou tout au moins sur votre effacement progressif dans un délai de quatre à cinq ans. Et malgré une politique de relations publiques particulièrement active, tout cela commence à se savoir, et même à s'écrire.

Dans une telle situation, les dirigeants ont le choix entre continuer de faire ce qu'ils ont toujours fait et «essayer de faire quelque chose ». Parfois, certains d'entre eux essayent effectivement de faire réellement quelque chose. Mais il leur faut pour cela briser la coquille que constitue cette cohérence interne qui avait jusqu'alors assuré le succès de l'entreprise. Le sentiment dominant est celui d'un malaise. Le mieux, dès lors, est de faite appel à un œil extérieur. Et c'est là qu'interviennent les cabinets de consultants. Souvent, le mieux perçu d'entre eux sera celui qui se sera contenté de confirmer ce dont les dirigeants de l'entreprise étaient convaincus depuis toujours. Mais il faut compter sur l'attrait de la nouveauté. Faute de pouvoir analyser le problème dans toute sa complexité et dans toute son étendue (ce qui reviendrait à mettre en cause la culture interne, les mythes fondateurs et, surtout, ce qu'ont fait jusqu'alors un certain nombre de dirigeants dont certains sont encore là), on essaye de mettre en œuvre de nouvelles méthodes, qui se présentent comme autant de recettes. Sans rien changer d'essentiel, on se lancera dans le «lean management », ou dans une démarche d'entreprise agile, l'enthousiasme des uns n'ayant d'équivalent que le scepticisme des autres. Bien entendu, des enjeux en termes de pouvoir sont liés au succès ou à l'échec de ces «nouvelles méthodes ».

Cette évolution pourrait être illustrée par toutes sortes d'anecdotes, voire de monographies détaillées, empruntées à des entreprises parmi les plus prestigieuses, la tentation étant toujours, au moins dans un premier temps, d'opposer au mal le remède qui le fera définitivement disparaître, éventuellement sous la table. Cette évolution peut ainsi être analyse en trois temps successifs :

1 *au moment T, l'entreprise assure son développement en répondant de façon pertinente aux sollicitations de son environnement ;*

2 *dans une seconde phase, l'entreprise (qui a jusqu'alors brillamment réussi) essaye de s'organiser d'une façon sans cesse plus cohérente :*

3 dans une troisième phase, cette recherche de cohérence interne en vient à faire obstacle à une adaptation pertinente de l'entreprise à un environnement dont les caractéristiques ont changé ; il lui faut prendre alors le risque de briser cette cohérence interne et partir à la recherche d'une réponse plus pertinente aux sollicitations de l'environnement.

Or, cette démarche se heurte à quantité de difficultés :

- *La cohérence même de l'entreprise, autrement dit la perfection de son organisation interne, fait obstacle à son renouvellement ;*
- *Les habitudes, les comportements, les enjeux de pouvoir, font eux-mêmes obstacle au nécessaire renouvellement ;*
- *Le déblocage de la situation appelle l'acceptation momentanée d'une certaine incohérence, de certains tâtonnements ; on recherche avant tout des recettes efficaces («immédiatement opérationnelles ») sans distinguer l'important de ce qui l'est moins, ce qui est sérieux de ce qui n'est que du vent ; beaucoup dans l'entreprise souhaitent que la nouvelle démarche bouscule le moins possible ce qui existait déjà ;*
- *Pendant un certain temps, le vent hésite entre les «partisans de l'ancien » et les «partisans du neuf » ; les partisans de l'ancien, plutôt que de s'opposer ouvertement aux nouveautés, s'efforcent le plus souvent de trainer des pieds et de réduire ce qui leur est imposé à un ensemble de gadgets superficiels, dangereux et inefficaces, ce à quoi ils n'ont parfois aucun mal à parvenir.*

Si l'on considère l'ensemble du tissus économique que constituent les entreprises françaises, la diffusion du changement obéit par ailleurs à un phénomène sociologique bien connu ; en tête viennent les innovateurs, à la personnalité «charismatique », lesquels cèdent fréquemment à la tentation du vedettariat, avec la complicité bienveillante de leur consultant préféré, qui se tient volontiers à leur côté. Au fur et à mesure que l'innovation se diffuse, elle se trouve banalisée et donne lieu à des réalisations de plus en plus superficielles. Il convient par ailleurs de tenir compte d'un écart qui peut être considérable entre le discours des dirigeants (à l'usage des colloques et des prix de management) et les réalités, telles que les salariés les vivent sur le terrain.

Du côté de l'offre

En France, l'offre d'innovation en matière de management nécessiterait en soi une étude détaillée. Les principaux opérateurs sont les suivants :

- *les cabinets de consultants et les organismes de formation,*
- *les écoles de gestion,*
- *les revues spécialisées et les éditeurs de gestion,*
- *les organisations professionnelles patronales.*

Les organisations patronales interviennent à deux niveaux très différents. D'une part, celui de la réflexion ; les travaux patronnés par l'Institut de l'Entreprise, l'Institut Montaigne ou par l'Association Entreprise et Progrès ont souvent servi de déclencheur, avant que la mode ne s'en empare, à des innovations importantes. Elles interviennent d'autre part au niveau de la diffusion ; certaines chambres patronales ou unions interprofessionnelles jouant ce rôle de pollinisateurs en organisant des journées d'étude, en faisant venir des conférenciers et en jouant même parfois un rôle de conseil ; cette action touche à la fois les dirigeants locaux des grandes entreprises et le tissu des PME. Dans un esprit identique, il convient également de tenir compte du rôle important que joue le CJD dans la diffusion d'un état d'esprit favorable aux nouvelles formes de management parmi la nouvelle génération de dirigeants d'entreprises.

En ce qui concerne les cabinets de consultants, le processus de diffusion de l'innovation est le suivant ; les nouveaux «concepts » sont d'abord mis en avant par un petit nombre d'experts faisant autorité, qu'ils appartiennent à des cabinets de grande taille ou à la race des «free-lancers ». La nouvelle approche fait peu à peu l'objet d'articles dans la presse spécialisée ainsi que d'ouvrages, souvent présenté par l'éditeur comme étant «nourris de l'expérience concrète de l'auteur et susceptible de déboucher rapidement sur des applications immédiatement opérationnelles ». Autrement dit, l'équivalent de la formule pour maigrir sans effort. Certains de ces ouvrages ont fait date, tels Le Prix de l'excellence, L'entreprise du 3ème type ou L'entreprise libérée. C'est à ce niveau qu'interviennent les organismes de formation,



la concurrence conduisant à faire évoluer le catalogue des stages disponibles en fonction des idées nouvelles qui sont dans l'air et pour laquelle existe une clientèle (solvable) d'entreprises où l'on se demande si un stage exposant ces idées ne pourraient pas contribuer à faire évoluer les collaborateurs - sachant qu'il va de soi que les dirigeants, eux, n'ont pas besoin d'évoluer.

C'est ainsi peu à peu qu'une idée se banalise, qu'il s'agisse de lean management, de l'entreprise agile ou des principes du leadership. C'est d'abord par le canal d'un nombre grandissant de cabinets de consultants, plus ou moins sérieux, que l'idée se propage. Evidemment, les plus staffés d'entre eux sont conduits à confier la mise en œuvre des concepts développés et vendus par leurs seniors à des juniors moins expérimentés, recrutés à la sortie des grandes écoles, plus ou moins dépourvus d'expérience et qui doivent alors se débrouiller en appliquant la vulgate de la maison, pour le meilleur et pour le pire. Certains cabinets hautement réputés sont ainsi à l'origine de résultats décevants, qu'ils parviennent toutefois le plus souvent à dissimuler assez bien (seuls les succès étant bien entendu mis en avant) ; ces résultats médiocres sont fréquemment interprétés au sein des entreprises comme une confirmation du bien-fondé des «bonnes vieilles méthodes ». Il convient par ailleurs de préciser que la pratique de certains cabinets relève du forcing commercial, présentée à coup de planches Powerpoint séduisantes, plus que d'une méthodologie rigoureuse ; c'est un sujet constant d'étonnement pour les experts que la facilité avec laquelle certaines entreprises se laissent séduire par des vitrines phraséologiques en quadrichromie et consacrent des budgets conséquents à des missions dont la démarche l'est nettement moins.

Finalement, la diffusion des innovations en matière de management aboutit assez rapidement aux résultats suivants :

1 *Le «sur-mesure » laisse place au «prêt-à-porter » ; les démarches réfléchies, élaborées en vue de répondre à la situation spécifiques d'entreprises représentant autant de cas particuliers sont peu à peu supplantées par un flot d'actions plus ou moins irréfléchies, superficielles, mises en oeuvre comme autant de recettes, par effet d'imitation.*

2 *Le décalage tend à s'accentuer entre le discours et les réalités ; vis-à-vis de l'extérieur, l'entreprise se dit performante ; ses dirigeants insistent sur les résultats obtenus*

et sur l'importance qu'ils accordent aux changements introduits à leur initiative, manifestant par là leur dynamisme et leur souci de mettre en œuvre des méthodes qui leur permettront d'atteindre «l'excellence» sans qu'il soit d'ailleurs nécessaire de définir celle-ci ; quelques conversations avec les cadres laissent pourtant apparaître souvent une réalité toute différente : une organisation bloquée sur laquelle viennent se plaquer des mesures plus ou moins artificielles, dont l'avenir est lié à de complexes jeux d'influence, et auxquels personne ne croit vraiment.

3 *Les réactions de rejet en viennent à se multiplier, compte tenu de déboires enregistrés ça et là et des sentiments négatifs que, de plus en plus, suscite l'effet de mode ; des voix autorisées (celle de François Geuze, par exemple) commencent à faire état de cas d'échec ; la recette a fait long feu ; le besoin se fait sentir, vis-à-vis de l'extérieur, de manifester son scepticisme. C'est en général le moment que choisissent les administrations de l'Etat pour se lancer à leur tour.*

Au bout du compte, et quelles que soient par ailleurs les qualités personnelles des consultants, il manque souvent aux innovations en matière de management trois qualités essentielles à une réussite durable :

- *une réponse aux questions en termes de «pourquoi ?». Le mot «motivation» constitue un vocable-clé de la langue de bois du management ; ce mot, toutefois, fait référence au schéma stimulus-réponse et se situe par conséquent dans le droit fil de la psychologie de Pavlov ; l'homme ne saurait toutefois être durablement réduit à la condition de l'âne devant lequel on avance une carotte afin de le faire avancer ; il lui faut pouvoir donner un sens aux efforts qui lui sont demandés ; à défaut de créer cette possibilité, les nouvelles formes de management risquent vite de se réduire à des techniques de manipulation ;*
- *une cohérence minimale avec les autres dimensions du système complexe que constitue l'entreprise ; l'individualisation des rémunérations, par exemple, se trouve limité par manque de critères objectifs d'appréciation ; ou encore, l'entretien annuel d'évaluation se heurte au manque de temps et surtout à l'aversion profonde de nombre de cadres pour les problèmes humains. Et de même des réunions d'échanges dans un contexte demeuré quoi qu'on dise profondément taylorien ;*
- *le souci de la continuité ; la mise en oeuvre de nouvelles formes de management se heurte en effet non seulement au scepticisme des uns et à la résistance des autres, mais également au renouvellement des équipes ; nombre de démarches engagées favorablement peuvent ainsi se trouver compromises, parfois irrémédiablement, par le départ d'un homme auxquels elles s'identifiaient et qui avait fait de leur réussite un objectif personnel ; la valse des méthodes accompagne celle des dirigeants.*

Parallèlement au rôle que jouent les cabinets de consultants et les organismes de formation, enfin, il convient de tenir compte du rôle que jouent les écoles de gestion dont le rôle en tant que vecteur de propagation des modes en matière de management est loin d'être négligeable, plus particulièrement en ce qui concerne les modes d'origine anglo-saxonne. Le processus en est le suivant. Les écoles de gestion sont évidemment très sensibles à leur rating et à leur certification, qui conditionnent le recrutement et le coût d'inscription qu'elles peuvent exiger à l'entrée. Ce rating est fonction de la qualité de la recherche de leurs enseignants-chercheurs et du caractère international de leur recrutement. La qualité de la recherche s'évalue en nombre de publications, notamment dans les revues à comité de lecture. Quant au caractère international du corps enseignant, il aboutit principalement à l'intégration de professeurs d'origine américaine, qu'il faut bien entendu être en mesure d'attirer par une notoriété suffisante.

D'où une sensibilité particulière aux problématiques développées aux Etats Unis et donc aux modes qui en sont issues. Il y a peu de chances en effet pour qu'un professeur d'origine américaine s'intéresse d'une façon approfondie aux voies et moyens du «dialogue social» à la française, sinon à titre de curiosité ethnologique. Il y a davantage de chances par contre pour qu'il aborde les thèmes évoqués dans les dernières livraisons de la Harvard business review. Leurs collègues français ne seront pas en reste et les écoles elles-mêmes pousseront le souci de manifester leur intérêt pour ce qui vient des Etats Unis en se donnant une appellation à consonance anglo-saxonne. Ainsi se diffuse une influence culturelle qui inclut bien entendu une attention

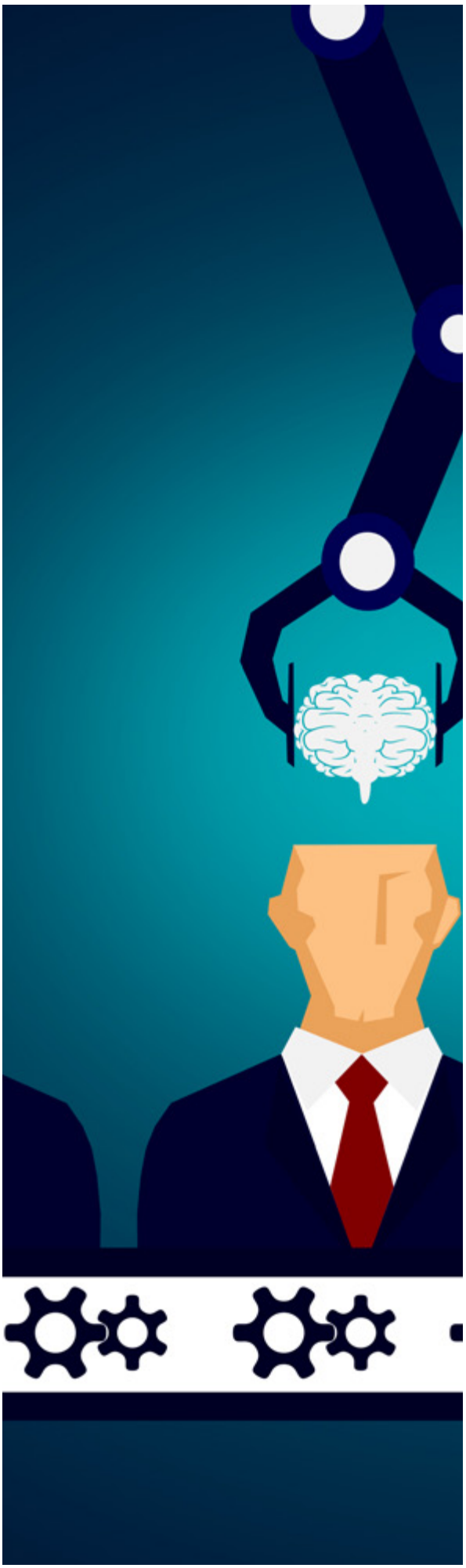
respectueuse à l'égard de la dernière mode, ceci sans négliger bien entendu des démarches et les problématiques plus françaises, mais plus difficilement exportables dans un contexte international.

Du côté de la galerie marchande

Les nouvelles formes de management ne constituent pas seulement une réalité interne aux entreprises, elles sont également, et de plus en plus, matière à spectacle et élément de communication pour les entreprises soucieuses de se donner, dans le public, une image avantageuse, et notamment une «image employeur ». Cette médiatisation, en marge de la publicité proprement dite, prend différentes formes :

- *organisation, par des cabinets de consultants, des associations professionnelles et des groupes de presse, de colloques, symposiums, forums, assises, «rencontres », journées d'études, etc., visant à convaincre le public du bien-fondé de ces nouvelles formes de management par la mise en valeur de «cas concrets de réussite » ; la plupart du temps, ces cas concrets sont présentés avec honnêteté et exposés avec compétence, mais il arrive également que les organisateurs s'en saisissent, dans un discours plus ou moins racoleur, moins avec le souci de faire connaître une réalité intéressante que de susciter de l'enthousiasme en faveur de la formule qu'ils préconisent.*
- *Nombreux «prix de management » désormais décernés chaque année : dès lors, il ne s'agit plus de comprendre et de faire connaître, mais de créer, en la personne du récipiendaire, le symbole d'une réussite fondée sur des principes d'actions relevant de la dernière mode ; ce vedettariat organisé autour de la personne de certains chefs d'entreprises ou de certains DRH entre alors dans la stratégie de communication de la firme qu'ils dirigent ; cette image extérieure peut être conforme à la réalité interne ; néanmoins de nombreux témoignages montrent que souvent il n'en est rien. Les «lendemains qui chantent « mis en valeur dans le discours destiné au public ne correspondent pas à la réalité kolkhosienne de l'entreprise. Faut-il s'étonner dès lors, passé l'enthousiasme momentané, que ce discours en vienne à faire l'effet d'une nouvelle langue de bois ? Et que dire quand un dirigeant, élu «manager de l'année », s'empêtre quelque temps plus tard, trahi par de mauvais conseillers, dans un conflit social qui demeurera un cas d'école d'une situation mal maîtrisée ? De même, les labels de complaisance, décernés au terme d'un audit fictif et présentés de préférence sous une appellation anglo-saxonne (on ne citera personne).*
- *Les média, enfin, constituent un relai privilégié pour la diffusion des nouvelles modes managériales. Pour l'entreprise, il s'agit d'un enjeu en termes de communication ; elles essayent de susciter d'elle-même une image favorable et d'attirer les journalistes sur ses réalisations et ses succès, réels ou supposés, et elle sait s'organiser pour cela. Pour la presse elle-même, le choix est alors à peu près le suivant. Ou bien procéder à une enquête circonstanciée, qui prend du temps, qui peut se heurter à des difficultés*





venant de l'entreprise considérée, et dont les résultats mitigés ne retiendront pas nécessairement l'attention du lecteur tout en suscitant la colère des dirigeants de l'entreprise considérée et provoqueront éventuellement une contre-attaque furibonde, mettant en cause le professionnalisme des journalistes ; ou bien s'en tenir à une mise en valeur enthousiasmante de telle ou telle réalisation valorisante, avec la participation active du service de presse, qui séduira le lecteur et le fera rêver (l'interface presse/entreprise passant fréquemment par l'entreprise de l'agence de communication chargée de valoriser l'image de l'entreprise). L'image de celle-ci se détache alors (plus ou moins) de sa réalité et relève (plus ou moins) d'une mythologie, cette mythologie étant fondée sur des valeurs telles que «l'esprit d'entreprise », «le goût du chalenge », «l'obsession de la qualité », «la passion de l'excellence », ceci sans compter l'indémodable «esprit d'équipe ».

Dans le cas d'un système tel que celui de feu l'Union soviétique, et sans doute à un moindre degré dans la Russie d'aujourd'hui, la production d'images passait par l'intermédiaire de services de propagande et d'une presse étroitement contrôlée ; le décalage entre le discours officiel et les tristes réalités de la vie quotidienne suscitait des frustrations que l'Etat savait prévenir et réprimer en toute discrétion. Et c'est ainsi que le système se survivait. S'agissant de la langue de bois sur laquelle aboutissent les modes en matière de management, le processus est à peu près comparable. La production d'image est assurée par les services de presse et les agences de communication, puis véhiculée par les médias. Ce qui se dit de l'entreprise, à ce niveau, relève alors en grande partie du mythe et du rêve. Cette image onirique de l'entreprise prétend répondre aux attentes des salariés et des valeurs qui les animent mais elle est souvent loin de correspondre aux réalités moins engageantes de la vie quotidienne au travail.

Sous la mode, la réalité du changement

Sous la mode, le changement : celui-ci est une réalité, et une réalité beaucoup plus profonde que les réalités changeantes à travers lesquelles, à un moment donné, il tend à s'actualiser. Il y a eu la mode des équipes autonomes de production, la mode des groupes d'expression directe des salariés, la mode des cercles de qualité. Elles ont à peu près disparu du paysage ; il n'en reste pas moins que la réflexion en équipe est devenue «normale » dans nombre d'entreprises. La mode parfois réapparaît sous un autre nom : ainsi, bien après le «management participatif par objectifs », de «l'entreprise libérée ». La mode retombée, il en reste quelque chose. C'est pourquoi la mise en oeuvre des nouvelles méthodes de management et les phénomènes de mode qui les accompagnent ne doivent pas être

confondus avec le changement en profondeur. Celui-ci se situe au-delà des modes successives, en quelque sorte comme la marée montante se situe au-delà des vagues qui, tour à tour, grossissent, déferlent et se retirent. De ce point de vue, une attitude raisonnable face aux phénomènes de mode en matière de management paraît pouvoir s'appuyer sur les principes suivants :

- *Les modes constituent un levier efficace pour promouvoir, dans l'entreprise, les changements qui se révèlent nécessaires à sa survie et à son développement ; les modes exprimant des méthodologie nouvelles, ou prétendument nouvelles, suscitent en effet une réflexion et une remise en cause des pratiques existantes ; c'est essayer de surmonter le désarroi, la cacophonie ou l'engourdissement dans l'enfer administratif des procédures. En outre, certains mots sont porteurs d'une charge affective propre à susciter intérêt et initiatives ; ils servent en quelque sorte de drapeau à ceux qui se battent contre la médiocrité ambiante ou contre les pratiques révolues ; parler d'entreprise libérée, c'est prendre position contre certaines pratiques autoritaires sclérosantes ; c'est s'inscrire dans un projet humaniste porteur d'une plus grande efficacité collective.*
- *Ceci étant dit, tout en les utilisant à bon escient, les promoteurs du changement ne doivent pas être prisonniers des méthodologies nouvelles et des mots qui les expriment, encore moins des prophètes qui en font commerce. La vie de l'entreprise implique une part de rêve ; c'est ce rêve que, à un moment donné, expriment certains mots ; les mots évoquent ; mais les mots s'usent. C'est être fidèle à l'intuition inexprimable qui confère son dynamisme à l'action en commun que de savoir les abandonner en temps utile, que de savoir se renouveler dans le vocabulaire et dans les méthodes propres à susciter l'intérêt.*

Le grand danger consiste ainsi à identifier la marée montante à la vague que l'on voit se gonfler à un moment donné car viendra le temps du ressac et des déceptions qu'il charrie. Toute l'habileté du stratège en management du changement consiste donc à se servir de la vague, mais aussi à l'abandonner avant qu'elle ne retombe afin d'enfourcher la suivante – et cela sans cesser de servir un dessein à plus long terme. Si l'expression «entreprise agile », à un moment donné, dans telle entreprise donnée, est susceptible de mobiliser les énergies en vue de transformations indispensables à sa survie, pourquoi ne pas l'adopter ? Si elle évoque au contraire une démarche artificielle autant que superficielle à laquelle personne ne croit plus, pourquoi s'y accrocher ?

Autrement dit, les modes en matière de management constituent un moment, un point de passage parfois obligé dans un processus à plus long terme, et qui se situe au-delà des mots et des méthodologies. Si confusion il y a, c'est probablement pour trois raisons :

1 *l'abus des mots, des théories et des raisonnements conduit à négliger ou à éviter une réalité qui sans cesse leur échappe ;*

2 *les méthodologies sont vite assimilées à des recettes qui permettraient de ne plus avoir à penser au problème qui avait motivé leur mise en oeuvre ;*

3 *les recettes dissimulent mal les tentatives de manipulation ou l'absence de cette réflexion indispensable sur laquelle les managers pourraient fonder leur action sur le long terme.*

L'accélération des phénomènes de mode en matière de management s'explique ainsi par un état de crise dans la pensée face à l'exigence d'une métamorphose de l'entreprise. Plus encore depuis l'apparition du coronavirus, les repères traditionnels ne suffisent plus ; certains schémas cérébraux issus de notre éducation, de notre formation, de notre culture, de nos habitudes, tendent à obscurcir le caractère radicalement nouveau des situations auxquelles il nous faut faire face et qui nous impose un «changement de grille ». Un tel changement est aujourd'hui non seulement possible mais nécessaire.

La physique théorique, la biologie moléculaire, les sciences cognitives, sont riches de concepts transposables à la réalité des entreprises et propres à nous aider à penser le changement. La culture des managers de demain devra intégrer des approches aujourd'hui familières à l'homme de science : analyse systémique, prise en compte de l'incertitude et du chaos, de la complexité et des phénomènes d'auto-organisation. Au-delà de la mode, c'est donc un changement de paradigme beaucoup plus global qui se révèle nécessaire.

Hubert Landier



MODE MANAGÉRIALE : MARQUEUR SOCIAL DE SON ÉPOQUE ?

LIONEL**PRUD'HOMME**

Avec un profil de carrière au sein de grandes et moyennes entreprises internationales matricielles dans différents secteurs : éducation, haute technologie, textile, conseil, alimentation, énergie, hôtellerie, infrastructures privées. A l'aise pour adapter les stratégies de ressources humaines Lionel Prud'homme est Directeur au sein de l'école IGS

elle fait l'objet d'un nombre démultiplié de billets dans les blogs , d'interventions en conférences, congrès , cercles, clubs , de publications d'acteurs privés et publics , de média spécialisés et généralistes , de parutions de livres , etc.

Dans un premier temps, le propos est de cerner le contenu de significations et d'actions que présuppose une entreprise porteuse de sens avant d'analyser en quoi cette nouvelle mode managériale prédispose à une analyse de la période dans laquelle nous nous trouvons.

Entreprise porteuse de sens : intentions et scenarii

Pour stabiliser la signification d'une entreprise porteuse de sens, la définition proposée est celle d'une entreprise qui, respectueuse de ses parties prenantes, s'engage dans le temps long à développer des externalités positives œuvrant tout à la fois à la bonne santé de ses activités, de ses salariés et au bien commun.

Des intentions à la mise en œuvre

Quelles sont les intentions développées dans cette définition ? D'une part, le respect des parties prenantes caractérise une considération sociale envers ces différents publics, une reconnaissance que leur participation contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, une volonté de reconnaissance de leur utilité sociale et économique. D'autre part, l'accent sur le temps long marque un engagement qui s'extirpe de la pression quotidienne aux résultats, d'un présent dilaté comme seule perspective temporelle.

Enfin, le contrat moral d'œuvrer à la bonne santé de ses activités, de ses salariés et à ses impacts positifs sur les biens communs définit un cadre très exigeant pour le présent et le futur.

Dans le passage des intentions à la phase de mise en œuvre, quelles exigences cette définition fait peser aujourd'hui sur l'entreprise ?

- *En premier lieu, elle invite à fixer un horizon qui dépasse la seule mécanique de ses profits. L'entreprise, bâtie pour durer , combine une raison d'être, un projet et des valeurs fondamentales pour mobiliser l'énergie de chacun tant en interne qu'en externe.*
- *En deuxième lieu, elle nécessite d'agir, sous le regard de l'opinion publique, en tenant compte de considérations ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance) prégnantes (y compris pour des holdings financières) dans toute la société.*
- *En dernier lieu, elle doit offrir une garantie «morale » de*

Il faut voir si, entre tendances et frou-frous, la mode managériale, et non les vogues mondaines, ne cristallise pas un esprit utopique plus puissant qu'il n'y paraît. Un esprit utopique dont le contenu est un marqueur social de son époque. S'interroger sur une mode managériale et son utilité, et voir en quoi elle peut être un marqueur de notre époque, est une invitation à analyser les attentes de ceux qui les portent et des individus au sein des organisations.

Pour servir de fil rouge à cette démarche, le choix se porte sur la thématique «l'entreprise porteuse de sens » qui possède les attributs de la mode managériale : une «passion » générale, une appropriation par une communauté (les RH) et une caisse de résonance médiatique.

Une recherche de ce seul groupe nominal sur Google donne 4.5 millions de résultats (17 décembre 2020), sans compter la proximité existante avec d'autres thèmes : «l'entreprise libérée », «donner du sens », «la quête de sens », «le sens au travail », «la raison d'être » , «la RSE » , «l'entreprise à mission » , etc. Dans la communauté RH,

développer des externalités positives et pouvoir contrôler les externalités négatives qu'elle pourrait générer tant pour les actions qui sont menées en son nom que sur la manière de les mener.

Le degré d'exigence et de capacités à partager une vision (vision partagée vs vision imposée) avec le corps social d'une entreprise, et ses parties prenantes, l'engagement moral pris publiquement de préserver les biens communs, tout en menant de manière cohérente le développement de ses activités et de ses salariés, ont des implications profondes pour l'entreprise porteuse de sens.

Deux scénarii.

Pour l'entreprise qui, par ses discours, endosse le projet s'ouvrent deux scénarii. Dans le premier scénario, l'entreprise suit le mouvement par attraction de la mode, par cynisme ou par effet moutonnier, et par opportunité d'habiller sa réputation du moment. Du coup, elle s'expose en retour à susciter des émotions négatives de rejet, de colère, de frustration tant en externe qu'en interne tout en abîmant sa légitimité durablement. Les dirigeants, au lieu d'un objet de désir, auront créé les conditions d'un ressentiment et d'une réaction de défiance à leur encontre peu susceptibles d'être bénéfique pour l'entreprise, ses activités et ses parties prenantes.

Dans le second scénario, l'entreprise essaie de construire une vision partagée avec le corps social de l'organisation et ses parties prenantes, qui enclenche un processus d'apprentissage collectif recherchant la convergence plutôt que l'alignement. Ce travail doit fixer un horizon qui dépasse la seule logique des résultats financiers, un objet du désir qui traduit les aspirations de chacun dans un temps long, et transforme les désirs fragmentés en un désir partagé. Le slogan «Think different » d'Apple en est le symbole éminent qui avait le projet de révolutionner l'industrie du PC (industrie que l'entreprise avait elle-même créée).

Apple était bien une entreprise, caractéristique de son époque (1998-2011), ne portant ni ambition sur l'intégration de considérations ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance), ni la garantie morale formelle de contrôler les externalités négatives que ses actions, ou celles menées en son nom, pouvaient impliquer. Elle symbolise une entreprise visionnaire, bâtie pour durer, figure de la mode managériale des années 90, mais pas celle d'une entreprise porteuse de sens des années 2020.

L'engouement collectif «quasi religieux » autour du sens, assis sur des discours renouvelés («donner du sens », «quête de sens », «management par le sens », etc.) et donc éphémères (une vague chasse l'autre), confère au phénomène de «l'entreprise porteuse de sens » un caractère de mode managériale (Abrahamson, Fairchild, 1999) . Pourtant, en quoi cette passion du moment ouvre-t-elle à une possible analyse de la période actuelle de notre société ?

La mode managériale comme marqueur social de son époque

Dans le cas d'Apple (1998-2011), ou celui des entreprises analysées par Collins et Porras en 1994 , la triade : raison d'être, projet et valeurs fondamentales, caractérise des entreprises porteuses de sens d'hier. Peuvent-elles être qualifiées ainsi aujourd'hui ? Certainement pas, elles auraient dû s'insérer dans un contexte historique, économique, social, culturel, très différent de ce qu'il était dans les années 90, ou même il y a à peine dix ans. A quoi cela tient-il ?

Il faut revenir sur les conditions d'émergence de la mode managériale. «La mode managériale est le fruit d'une toile de fond (besoin/tendance/collection), d'un bruit léger au départ (froufrou), d'une singularisation (parure/fashion leader) qui cristallise entre prescripteurs et adeptes potentiels (demande/offre) lors de plusieurs événements (défilés de mode) et d'une diffusion qui fait boule de neige au sein d'une communauté (dont le résultat final est la mode) » . L'émergence d'une mode à un moment précis requiert le croisement d'un objet managérial réactualisé (tendance), par exemple : l'entreprise porteuse de sens, et d'attentes de ceux qui adoptent une perspective (besoin). Pour qu'une mode managériale rentre en résonance avec un corps social, il faut analyser les attentes, fruits de craintes et d'espérances, qui s'y manifestent. L'ambition demeure modeste, dans le cadre de cet article, et consiste seulement à ouvrir quelques pistes .



Les attentes du corps social français

A travers des enquêtes sur les valeurs et sur les attentes des français, il est possible d'identifier ce qui structure notamment le besoin auquel les entreprises et leurs dirigeants doivent répondre.

Dans un premier temps, l'enquête European Values Study, réalisée depuis 1981 (la dernière datant de 2018), fournit un socle solide de compréhensions. «Au niveau comparatif européen, l'enquête de 2008 avait permis de dégager quatre grandes logiques de valeurs : une Europe participative, une Europe plus individualiste, une Europe assez traditionnelle et une Europe tendanciellement autoritaire. La France relevait de la première catégorie. Dix ans plus tard, les Français semblent confirmer ces tendances » .

Au-delà de l'appartenance à une logique participative, la tendance principale est celle de l'individuation (un «chacun son choix » opposé à un «chacun pour soi » propre à l'individualisme). «Les Français veulent choisir leur manière de vivre. Et cela se retrouve dans tous les domaines de la vie (...) Autonomisation, refus des contraintes, épanouissement personnel : chacun veut avoir son mot à dire » (Boutaud, 2019). Cette combinaison est spécifique à la France et ne s'étend pas sous cette forme aux autres pays européens.

Dans un deuxième temps, l'étude, «L'après Covid, quelles attentes à l'égard de l'entreprise ? » de l'IFOP du 10 Décembre 2020 , atteste que les français ont une bonne opinion de l'entreprise (75%). Celle-ci reste un acteur légitime de la vie sociale. A la question : qu'est-ce que les salariés attendent en priorité d'une entreprise, au-delà de son objectif de performance, 35% d'entre eux souhaitent qu'elle prenne en compte le bien-être de ses collaborateurs (1er item cité) et 12% qu'elle donne du sens à son activité en développant sa responsabilité sociétale et environnementale (2ème item cité).

D'ailleurs, ils sont 85% à dire que les entreprises ont une responsabilité importante dans le développement d'une société plus écologique et équitable, afin de prévenir une nouvelle crise sanitaire (88% chez les salariés et 93% chez ceux appartenant aux secteurs Industrie, BTP et Construction). Au regard des niveaux de pourcentage atteints, l'hypothèse est que la crise Covid-19 a accru, sur ces thèmes, les attentes des français. Ils sont 82% à penser que ce

serait une bonne chose, qu'en matière de mesure de la performance des entreprises, il soit donné autant d'importance aux résultats environnementaux et sociaux qu'aux résultats financiers.

Dans la même étude, 94% sont favorables à ce que chaque entreprise définisse sa raison d'être. Ils sont plus de 90% pour dire que la raison d'être renforce le sens de l'engagement de l'entreprise (98%), peut redonner du sens à sa stratégie (94%) et doit constituer le socle de son développement (92%). Revenir à «l'entreprise porteuse de sens », mode managériale, montre à quel point la définition donnée antérieurement cristallise des attentes actuelles du corps social, en France.

L'utilité sociale d'une mode managériale

La fonction d'une mode managériale est de réactualiser un objet managérial, une tendance. L'entreprise porteuse de sens est une réactualisation d'un objet ancien : l'entreprise visionnaire, théorisée dans les années 90 et support d'une mode managériale incontestable, qui pouvait elle-même l'être d'un objet encore plus ancien. Il y a sans doute à faire un travail de généalogie entre les différents objets pour écrire une histoire du management en relation avec l'histoire des sociétés dans laquelle elle s'inscrit.

A l'aulne de ces éléments, Il est possible d'affirmer qu'une mode managériale donne un cadre aux actions à entreprendre, tout en créant un horizon qui mobilise l'imaginaire, un futur désirable. Aujourd'hui, ce futur ne peut se concevoir sans intégrer un certain nombre de dimensions.

Au-delà de celles déjà incluses dans l'entreprise visionnaire (raison d'être , projet et valeurs fondamentales), les attentes des individus en France requièrent d'y adjoindre une garantie morale quant aux contraintes ESG (Environnementales, Sociétales et de Gouvernance) et un juste équilibre entre la focalisation sur les résultats financiers et l'attention positive et durable portée aux salariés, à l'environnement et à la société.

L'entreprise porteuse de sens, telle que définie, a bien les caractéristiques d'une mode managériale qui, pour ceux qui s'engagent à sa mise en œuvre, volontairement ou de manière flottante par osmose avec l'ère du temps, véhicule des valeurs sous-jacentes et un imaginaire dans lesquels ils se reconnaissent. Elle dessine un avenir souhaitable et désirable, mobilisateur dans ses finalités et créant une résonance personnelle, génératrice d'émotions positives (joie, enthousiasme, fierté, etc.) quand le travail, accompli au quotidien dans l'entreprise, donne le sentiment à chacun d'y contribuer de manière tangible.

En conclusion, la mode managériale se distingue d'une vogue mondaine, en ce que justement elle est un reflet de certaines attentes du corps social . Elle est un témoignage de l'ère du temps, des inclinations des individus à s'en saisir, indépendamment du jugement porté sur son potentiel réel supposé, positif ou négatif, pour les entreprises qui s'en emparent. Par certains aspects, elle a une valeur d'utopie.

La critique, faite fréquemment aux modes managériales, s'exerce sur la différence entre l'engouement suscité sur une période courte (5-6 ans) et passionnelle et l'évaluation objective des changements réels qu'elle a provoqués dans l'entreprise. D'une part, ceci méconnaît la lenteur de l'apprentissage collectif dans l'entreprise pour s'approprier de nouvelles pratiques et en faire de nouvelles routines. D'autre part, elle sous-estime que les changements se heurtent à des modèles mentaux ancrés et tacites au sein des organisations , qui appelle à leur transformation préalable pour orienter différemment les actions menées.

L'utilité sociale (et entrepreneuriale ?) d'une mode managériale réside alors dans sa capacité à fixer un horizon (utopique) mobilisant des énergies latentes collectives (émotions positives), propices à bousculer les modèles mentaux durablement adoptés dans l'organisation, par la résonance qu'elle provoque à un moment précis (attentes) à l'intérieur d'une aire géographique spécifique (pays).

Lionel Prud'homme

1. *Telle est la phrase de conclusion du chapitre dans le livre «Les modes managériales» [Prud'homme L. (2020), «Les modes managériales : vogues mondaines ou marqueurs sociaux », in Zerbib R., Les modes managériales – Du conformisme à l'innovation, Collection Pratiques d'entreprises,*

Editions EMS, pp. 37-62]. Je renvoie au texte pour le développement à ce sujet.

2. *Pour l'articulation entre «donner du sens » et «raison d'être », le rapport Nicole Notat & Jean-Dominique Senard du 9 mars 2018 : https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat.*
3. *Pour les liens avec ce thème, par exemple, le MEDEF : http://www.medef-idf.fr/wp-content/uploads/2019/07/ 11205-nos-convictions-rse-2019.pdf, dans un document sur la RSE sous-titrée : «Redonner du Sens à l'Entreprise ».*
4. *Pour ceux qui douteraient du lien existant entre les deux thèmes : https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-mission.*
5. *Par exemple, https://brandnewsblog.com/2018/09/23/.*
6. *En parcourant le programme du Congrès HR du 24 et 25 mars 2020 : https://www.congreshr.com/wp-content/uploads/2020/03/Programme-de-taill%C3%A9-%C3%A9dition-39-Congres-HR-24-25-mars-2020_27_BD.pdf, de nombreuses sessions abordent, d'une façon ou d'une autre, cette thématique.*
7. *Par exemple, http://www.club-entrepreneurs-gironde.com/grande-conference-participative-donner-du-sens-lentreprise-et-dans-lentreprise/.*
8. *Par exemple, un rapport de Deloitte sur «Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail » : https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html*
9. *Par exemple, l'APEC : https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html.*
10. *Par exemple, Forbes : https://www.forbes.fr/management/le-mirage-de-l-entreprise-liberee/ ou L'Express : https:// lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/deconfinement-donner-du-sens-a-la-reprise_2124334.html, parmi d'autres.*
11. *Depuis plus de 15 ans, la mode managériale autour du sens fait l'objet de nombreuses parutions. Par exemple, Autissier D., Wacheux F. (2006), Manager par le sens, les clés de l'implication au travail, Eyrolles ; ou Arnoux-Nicolas C. (2019), Donner un sens au travail, Dunod ; ou encore Bouzou N., de Funès J. (2018), La comédie (in)humaine, Editions de l'Observatoire ; et bien d'autres. Comme dans la mode, il serait possible d'identifier les différentes «collections » autour du sens. Pour un développement sur cette notion de collection [Prud'homme L. (2020), op. cit., pp. 44-46].*
12. *Collins J. C., Porras J. I. (1994), Bâties pour durer, Editions First.*
13. *«Notre priorité est de nous tourner clairement vers un portefeuille diversifié, composé d'entreprises en fort développement, notamment portées par les exigences ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) et le numérique. Ce positionnement contribue à traverser les crises », Ian Gallienne, CEO de GBL, Les Echos, 16 Décembre 2020.*
14. *Lors d'un acte de consommation (ou de production) quand un individu influe positivement ou négativement sur la situation d'un autre individu, sans que cette relation fasse l'objet d'une compensation monétaire, il s'agir alors d'externalités. Elles sont négatives lorsque, par exemple, une usine rejette ses déchets dans une rivière et affecte la situation des pêcheurs ou positives si, par exemple, mon voisin jardinier a de belles fleurs et qu'à chaque fois que je passe devant chez lui, je me sens plus heureux en les regardant. L'économiste Arthur Cecil Pigou a théorisé cette notion dans le livre The Economics of Welfare, publié en 1920.*
15. *Le ressentiment emprunte à la définition donnée par Max Scheler : «l'expérience et la rumination d'une certaine réaction affective dirigée contre un autre, qui donnent à ce sentiment de gagner en profondeur et de pénétrer peu à peu au cœur même de la personne, tout en abandonnant le terrain de l'expression et de l'activité » [Scheler M. (1933), L'Homme du ressentiment (1912), Gallimard, p. 9].*
16. *Le slogan est juste l'expression d'une vision partagée chez Apple, qui a vu l'entreprise jusqu'en 2011, par ses produits et services, révolutionner l'industrie avec l'iMac en 1998, l'iPod, iTunes et l'Apple Store en 2001, l'iTunes Store en 2003. En 2007, l'iPhone ouvre l'ère des smartphones. En 2010, l'iPad crée le marché de la tablette.*
17. *Abrahamson E., Fairchild G. (1999), Management Fashion Lifecycles, Triggers, and collective learning process, Administrative Science Quarterly, pp. 708-740.*
18. *Collins J. C., Porras J. I. (1994), op. cit.*
19. *Prud'homme L. (2020), op. cit., p. 46. Pour un développement sur les mécanismes d'émergence de la mode managériale, cf. ibid., pp. 40-47.*
20. *Une analyse approfondie nécessiterait de mobiliser un matériel conséquent pour relier une mode managériale et les espaces géographiques, économiques, politiques, sociaux, temporels, etc., dans lesquels elle intervient, travail peu compatible avec l'objet de cet article.*
21. *Boutaud A-S. (2019), La France de 2019 : plus critique et plus altruiste, CNRS Le Journal, 25 Avril 2019, https://lejournal.cnrs.fr/articles/la-france-de-2019-plus-critique-et-plus-altruiste.*
22. *https://www.ifop.com/publication/webinarlapres-Covid-quelles-attentes-a-legard-de-lentreprise/*
23. *Pour aller plus loin, la raison d'être («purpose ») d'une entreprise, il y a dix ans, ne recouvrait pas non plus la même réalité que celle actuellement définie, par exemple, dans le rapport Notat & Senard : «La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » [Notat N., Senard J-D. (2018), op. cit. p. 6].*
24. *Pour un plus long développement sur la vogue mondaine, cf. Prud'homme L. (2020), op. cit., pp. 52-53.*
25. *Senge P. (2016), La cinquième discipline – Levier des organisations apprenantes, Editions Eyrolles.*



POURQUOI LES ENTREPRISES ADOPTENT-ELLES LES MODES MANAGÉRIALES ?

PATRICK**STORHAYE**

Président de la société Flexity, professeur associé au CNAM et co-fondateur de Story RH.

Auteur de plusieurs ouvrages, il intervient régulièrement dans de nombreuses conférences ainsi que dans les milieux académiques (CNAM, ESSEC Business School, Toulouse Business School, Université Angers, Université de Lille, IAE de Montpellier, IAE de Caen, etc.)

La théorie des modes managériales, initiée par les travaux de Midler et Abrahamson dans les années 80, stipule, comme le rappellent Romain Zerbib et Ludovic Taphanel, que «le mimétisme, le conformisme et la quête de légitimité tendent à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion » . À l'instar de ce que l'on peut observer dans tout phénomène de mode, les théoriciens définissent ces modes managériales comme des «croyances collectives » dont la diffusion repose largement sur ce qu'ils désignent comme des «fashion setters ».

Pour celles et ceux qui observent la vie professionnelle, il n'est pas difficile d'identifier ces «fashion setters », des cabinets de conseils internationaux aux «gourous » auto-proclamés experts en passant par les «influenceurs » du web. On comprend aisément ces mécanismes, somme toute habituels, dès lors qu'un marché existe. Les ressorts sous-jacents qui y œuvrent sont des plus classiques chez les marchands comme chez les politiques. Les motivations d'adhésion reposent en effet bien souvent sur les mêmes sentiments de peur et de fantasmes et les méthodes de vente sont immuables : sonder sa cible pour lui servir ce qu'elle attend, faire une étude pour légitimer sa proposition, recourir à des références symboliques, etc. Combien de cabinets de conseil ont-ils par exemple publié des études sur ce que pensent les DRH avec un nombre de questionnaires qu'aucun jury sérieux ne laisserait passer à un·e étudiant·e dans une soutenance de mémoire ? Combien de sociétés de service informatique ont profité des mannes liées aux peurs d'un soi-disant cataclysmique passage à l'an 2000 en son temps, puis d'un passage à l'euro ou même plus récemment d'une imposition à la source qui, forcément, serait catastrophique ?

Bref, si l'on n'est pas dupes face aux méthodes des marchands et autres bonimenteurs, on peut s'interroger néanmoins sur les raisons pour lesquelles des professionnels avisés en entreprise adoptent les modes managériales. Dans cette perspective, plusieurs réflexions nous semblent pouvoir être faites pour éclairer le sujet.

Les mêmes tendances structurantes et la même conjoncture

Les entreprises, publiques ou privées, sont d'abord soumises aux soubresauts de leur environnement. Même s'il n'est pas question de comparer les difficultés auxquelles une grande entreprise mondiale du luxe et une PME industrielle locale sont confrontées, certaines tendances majeures traversent continents, frontières et secteurs d'activité et affectent, de fait, la vie des entreprises et celle de leur écosystème. La crise sanitaire de la Covid 19 l'a rappelé brutalement : il y a des phénomènes structurants qui conditionnent le panorama des entreprises et les obligent à devoir faire front à un moment donné aux mêmes natures de problèmes. Les évolutions des rapports de force géopolitiques et macro-économiques, la démographie, le partage des ressources naturelles, l'émergence de technologies etc. sont autant de courants majeurs, agissant parfois sur ces fameux «temps longs » chers à Braudel, qui sont les mêmes pour toutes et tous. Il n'est donc pas difficile de puiser dans ces «insights » pour mettre en exergue ce qui correspond à la réalité des entreprises et surtout à l'idée que s'en font celles et ceux qui président à leurs destinées. Ces dernier·es forgent en effet des représentations communes des problèmes auxquels leurs organisations sont confrontées précisément parce que ces problèmes sont en partie identiques. Les travaux issus de la théorie de la contingence ont en ce sens montré que des caractéristiques structurantes de l'environnement des entreprises conditionnaient significativement leur structure (instabilité, etc.).

L'immuable complexité des problèmes à résoudre

Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées ne proviennent par ailleurs pas uniquement des caractéristiques de leur environnement mais également de la com-



plexité inhérente de ce qu'elles ont à gérer. Or, une part de cette complexité est immuable. Il en va ainsi, par exemple, de l'antagonisme entre les modes d'organisation qui favorisent l'efficacité et la productivité et ceux qui favorisent l'innovation et l'adaptation. De tout temps, une organisation soumise à un champ de contraintes a eu cet antagonisme à gérer entre, d'une part, ce qui lui permet d'assurer sa survie à court terme et, d'autre part, ce qui lui garantit sa pérennité en s'adaptant. Une analyse approfondie des tendances managériales de ces 40 dernières années suggère en ce sens qu'elles visaient toutes implicitement à résoudre le même type de problème sous-jacent, à savoir la rigidité d'un modèle Taylorien dominant, peu propice à une capacité d'adaptation rapide. En outre, les problématiques liées à la gestion des hommes et des femmes qui composent les entreprises sont aussi immuables que l'humain lui-même, dans sa splendeur comme dans sa petitesse. Dans l'esprit du mot de François de Sales lorsqu'il écrivait «là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie», on comprendra aisément qu'il n'est pas difficile de trouver là une constante propice à la récurrence des modes. Or, tous ces types de sujets, même maquillés de modernité, mobilisent des causes profondes en grande partie similaires d'une entreprise à l'autre.

La simplification abusive face à la complexité

Le monde, l'humain et même l'entreprise et son activité sont complexes par nature, ce qui, pour les comprendre, demande précisément une capacité à penser cette complexité, à établir des liens entre les choses, à formuler une pensée globale et à favoriser une démarche prospective chère à Gaston Berger. Pour autant, la vie des affaires - a fortiori lorsque le court terme est privilégié au temps long - a aussi besoin de décisions et d'actions rapides. Là encore, les praticien·nes sont confronté·es à un paradoxe souvent mal accueilli dans la pratique parce que source de souffrance chez les un·es et symbole d'inefficacité chez les autres. En d'autres termes, là où il conviendrait en théorie de privilégier un temps pour la réflexion et un autre pour l'action, là

où il conviendrait d'accueillir le paradoxe plutôt que de le vivre comme un dilemme comme le rappellent Yvan Barel et Sandrine Frémeaux, le réflexe protecteur et rassurant consiste à simplifier exagérément. Bercé·es par la tyrannie du concret («on veut du concret » quitte à s'affranchir de la réflexion) et illusionné·es par les innombrables biais cognitifs qui guettent chacun et chacune de nous, il est plus facile de se tourner vers une solution «sur étagère » - donc une solution de facilité - plutôt qu'à s'atteler au pénible travail en profondeur qu'exige la résolution des problèmes complexes.

La consanguinité et l'absence de mémoire

Enfin, le manque de diversité de certaines organisations conforte évidemment le risque de voir ces biais cognitifs fabriquer inexorablement une représentation uniforme des problèmes et donc une pensée unique quant aux solutions pour y répondre. À force de penser uniformément entre soi, on finit par ne plus penser du tout. Cela renforce inévitablement le phénomène qui consiste à avoir une solution simple pour chaque problème et par conséquent à nier implicitement la complexité des sujets. Par ailleurs, le poids des risques et des contraintes normatives qui pèsent sur les personnes morales et physiques, notamment à cause d'une judiciarisation de la société, entretient une forme de frilosité peu propice à une pensée dissidente. Ce poids nourrit d'une part le besoin de contrôle d'organisations peu enclines à s'exposer juridiquement et d'autre part la réticence des un·es et des autres à porter une voix originale pourtant parfois salvatrice. Or, en tuant le fou du roi, on assassine le roi lui-même en l'isolant dans sa tour d'ivoire et en le condamnant de fait à se couper du réel. Enfin, la faible capacité de mémoire des organisations comme des personnes, qui conduit à ce que l'on croit réinventer l'eau chaude à chaque fois que l'on a une idée face à une situation que l'histoire du management a visitée et revisitée depuis des lustres … amplifie également cette forme de «consanguinité » propice à la fabrication de ces entendements communs et représentations simplistes qui fait le lit des modes.

Il y a, on le voit au travers de ces quelques pistes de réflexion, de bien nombreuses raisons à ce que les modes managériales existent et se diffusent. Les marchands et leurs manipulations ne sont évidemment pas les seuls responsables, tant ils usent de principes vieux comme Erode et s'infiltrent avec habileté dans les failles de celles et ceux qui cèdent à leurs sirènes. On peut certes critiquer la lâcheté et la ruse de Panurge, cela ne masque pas pour autant les atavismes des moutons ! Il n'y a rien de plus stable en vérité que l'existence de modes tant l'instinct grégaire constitue une des réponses spontanées aux peurs en tout genre. Le problème n'est donc pas celui de leur existence, car elles présentent aussi des avantages, ne serait-ce que celui de parfois faciliter l'adoption d'une démarche qui aurait été rejetée en leur absence ou celui d'ouvrir les yeux sur de bonnes idées dont il est possible de s'inspirer avec intelligence. En revanche, le problème réside bien dans leur adoption aveugle, sans discernement, lorsque le benchmark et autres «best practices » conduisent à un paresseux «copier-coller » sans autre forme d'esprit critique. L'enjeu réside donc bien dans ce que l'entreprise met en œuvre pour préserver et développer ce dernier, faute de quoi, avec Milan Kundera nous pourrons affirmer que «le cœur serré, je pense au jour où Panurge ne fera plus rire. »

Patrick Storhaye

Notes & Références

1. *Christophe Midler. La logique de la mode managériale. Gérer et Comprendre. Les Annales des Mines, 1986, pp.74-85.*
2. *Abrahamson, Eric. "Management Fashion." The Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, 1996, pp. 254–285.*
3. *https://theconversation.com/quest-ce-quune-mode-manageriale-87807*
4. *Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock*
5. *Storhaye, P (2020) Les tendances managériales révélatrices de problématiques invariantes ? in «Les modes managériales : Du conformisme à l'innovation », dirigé par Romain Zerbib, Editions EMS, p90-96*
6. *Barel, Y & Frémeaux, S. (2020) Accepter les paradoxes : un défi pour les managers et les DRH, RH info*
7. *Sibony, O. (2014) Comment éviter les biais cognitifs pour prendre la bonne décision ?*
8. *https://youtu.be/FZJwRRsmeyY*
9. *Kundera, M. (1993) Les testaments trahis*



LES RÉSEAUX DE LA MODE MANAGÉRIALE

SFRIMOUSSE JMPERETTI

Les théoriciens des modes managériales ne rejettent pas l'argument de l'utilité. Ils suggèrent toutefois que d'autres éléments explicatifs sont à considérer. Il s'agit du pouvoir d'attraction de la pratique, de l'isomorphisme mimétique d'une élite, et de la capacité de persuasion de l'industrie de la mode. Les managers seraient donc attirés par l'aspect novateur d'un dispositif et le besoin de se conformer aux normes, aux valeurs et aux croyances d'un univers de référence.

A cela il faut ajouter l'existence d'une industrie qui oriente et tire profit des phénomènes de diffusion. L'émergence des modes n'est jamais spontanée. Elle est impulsée par différents acteurs, regroupant des académiques, des médias, des managers et des consultants. Cet ensemble oriente les comportements et la diffusion des outils, des pratiques et des démarches... Ce sont les réseaux de la mode. Les principaux réseaux de diffusion sont professionnels et académiques. L'influence des réseaux sociaux numériques, professionnels et personnels, se fait aujourd'hui également sentir.

Les réseaux professionnels.

La puissance d'une mode managériale repose sur une convergence de discours et d'actions que favorisent certains réseaux professionnels. Leur rôle dans l'appropriation d'une mode est primordial. Ils interviennent à deux moments-clé pour ses membres: la décision d'adopter ou non la mode managériale et sa mise en œuvre. Ils font connaître à leurs membres de nouveaux outils de gestion, les accompagnent dans leur expérimentation et, par le partage des expériences au sein de leurs groupes d'échanges, contribuent à leur diffusion et l'adoption par un nombre significatif d'entreprises dont les succès alimentent des rencontres et des publications. Certains réseaux réunissent exclusivement des dirigeants d'entreprise, d'autres regroupent des dirigeants et responsables fonctionnels ou sectoriels.

Citons également les associations professionnelles. A travers leurs colloques, leurs publications, leurs actions de formation et d'accompagnement de leurs adhérents, certaines associations professionnelles ont une réelle influence sur l'adoption de nouvelles pratiques managériales dans leur champ d'activité. Le réseau RH&M autour de la revue RH&M illustre l'action de ces réseaux professionnels spécifiques influents dans la diffusion de nouvelles pratiques. D'autres associations sont créées pour assurer la promotion et l'adoption de nouvelles pratiques dans une démarche collaborative de partage. Innov'Acteurs, l'AFMD et l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise sont trois exemples représentatifs.

Ces réseaux professionnels associent, de façon plus ou moins étroite des enseignants-chercheurs et des praticiens et consultants. Les entreprises sont encastrées dans des phénomènes

sociaux. Pour comprendre ces logiques, il faut étudier le rôle des réseaux dans la dynamique managériale et plus particulièrement des réseaux académiques et des réseaux sociaux professionnels (RSP) en ligne.

Les réseaux académiques.

Les réseaux académiques ont également un rôle dans la diffusion des courants et des modes. Ils constituent des diffuseurs actifs de modes managériales avec leurs colloques, leurs manifestations, leurs groupes de recherches thématiques, leurs revues académiques, leurs collections d'ouvrages. Dans le domaine du management, les réseaux académiques sont nombreux. L'influence des enseignants-chercheurs sur la mode s'exerce à travers les associations académiques, (ex : la FNEGE, l'AGRH) les chaires de recherche et d'enseignement (ex : Les chaires ESSEC du changement et de l'Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle) et les MOOC.

Les réseaux sociaux numériques et les influenceurs digitaux.

Avec la croissance exponentielle des réseaux sociaux et des médias numériques, les modes managériales sont présentes sur tous les fronts digitaux. Les utilisateurs des réseaux partagent des contenus pertinents, relatifs aux nouveaux outils, aux nouvelles approches, aux nouvelles tendances qu'ils découvrent ou qu'ils pratiquent. Ils communiquent leur enthousiasme pour une nouvelle mode managériale en construisant en même temps leur «personal branding » (marque personnelle), en faisant briller leur propre image d'innovateur. A l'instar des hommes politiques, les managers considèrent les réseaux sociaux personnels et professionnels en ligne comme de véritables leviers. Les réseaux personnels et professionnels en ligne impactent le parcours et le développement professionnel. Ils sont un véritable vecteur de diffusion des informations, des connaissances et de pratiques nouvelles. Les réseaux sociaux permettent d'accroître la fidélisation autour d'une marque en y créant des activités, du buzz, des actualités, etc.

Et au final...

Les modes managériales sont donc soutenues par des réseaux. Mais, au-delà du mimétisme, un manager doit s'interroger sur l'utilité et la réelle efficacité de la mode managériale avant son adoption. Penser aux incidences opérationnelles et stratégiques est également fondamental.

Soufiane Fraoussse & Jean Marie Peretti



Se former, se forger. Savoir se repenser.

Mêlons des horizons pluriels dans nos formations. Partageons des voyages d'études. Incubons les idées de demain. Échangeons sur nos recherches. Débattons avec les plus grands leaders d'opinion.

Former les professionnels aux challenges et enjeux de demain.

→ **RETROUVEZ LES EXECUTIVE MASTERS**
_TRAJECTOIRES DIRIGEANTS
_RESSOURCES HUMAINES
sciencespo.fr/executive-education/

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



INSTRUMENTALISONS LES EFFETS DE MODE !

GILLES**VERRIER**

Les trois activités que j'ai développées (conseil, avec la création et le développement d'Identité RH / enseignement à Dauphine après avoir dirigé pendant 10 ans les Masters RH de Sciences Po / écriture avec notamment la publication récente de "Les RH en 2030") ont deux caractéristiques communes : une volonté de qualité avec un travail sur mesure, le lien systématique entre RH et business.

La mode est une forme de laideur si intolérable qu'il faut en changer tous les six mois. écrivait Oscar Wilde, exprimant ainsi le peu de valeur accordée par beaucoup à ce phénomène.

Le rejet des effets de mode en RH et en management

Effectivement, dans le monde des RH et du management surgissent de temps à autre de nouvelles notions qui font le buzz. Elles sont l'objet de posts sur les réseaux sociaux. Elles génèrent publications, conférences et initiatives, parfois de piètre qualité. Elles ont leurs gourous, encensés par certains comme de véritables messies.

Assurément, l'engouement suscité peut paraître surprenant et tourner au ridicule. En premier lieu sur les réseaux sociaux, où la notion est alors présentée comme le graal. Mais c'est aussi le cas chez certains dirigeants d'entreprise, qui s'emballent et ne voient plus de réponses aux problèmes pourtant complexes de leur organisation qu'à travers ce filtre. L'effet de mode joue alors à plein.

Certes, ces approches peuvent être inadaptées et ne pas répondre aux enjeux ciblés. Leur application entraîne alors des dérives. Elle conduit notamment à occulter certaines dimensions de la problématique à traiter. Nous ne nous ferons pas ici que des amis en estimant par exemple que le déferlement de certaines approches de développement personnel depuis quelques années a conduit de nombreuses entreprises à négliger la dimension organisationnelle, une forme de psychologie bon marché écrasant toute approche à caractère sociologique.

Bien sûr, la tentation naturelle pour tout acteur observant cette dynamique est de casser l'effet de mode observé et de le critiquer frontalement pour tenter d'éclairer les esprits. Cette réaction d'agacement est assez saine et utile, ne serait-ce que pour contrebalancer l'influence des gourous et des marchands qui se sont engouffrés dans la brèche.

Nous pourrions nous en tenir là.

Une réponse pas toujours pertinente à une vraie question

Ce serait négliger une première interrogation : pourquoi la nouvelle approche rencontre-t-elle un écho aussi important et génère-t-elle un tel emballement ?

Appuyons-nous sur un exemple. La notion d'entreprise libérée a connu à compter du milieu de la dernière décennie un engouement sans pareil. Elle a fait l'objet de milliers d'articles et de publications. Des dirigeants se sont enthousiasmés. Quelques entreprises ont mené des expériences, plus ou moins heureuses. Certains en ont fait un business, allant jusqu'à déposer le terme «entreprise libérée » à l'INPI et à construire une démarche de labellisation.

Le modèle détaillé dans l'ouvrage ayant lancé cette dynamique décrivait le modèle d'une entreprise dirigée par un «leader libérateur » porteur d'une vision qu'il avait définie seul, avec la suppression des fonctions support et la remise en cause du rôle des managers, en prévoyant «rééducation des salariés » et «contrôle social intériorisé ». À partir de ces seuls attributs, il était aisé de critiquer et de déconstruire cette approche. Quelques esprits bien avisés ne s'en sont pas privés.

Une autre réaction était possible. Elle partait d'une analyse : le succès rencontré par cette approche était révélateur d'un besoin, dépasser le modèle néo-taylorien encore si présent dans la culture et les modes de fonctionnement des entreprises. Pleinement pertinent pour faire face aux enjeux de l'industrialisation de masse, il n'est plus du tout adapté aux réalités économiques et sociologiques d'aujourd'hui. L'entreprise a besoin de faire émerger un nouveau modèle organisationnel et culturel. L'approche entreprise libérée apportait une réponse et nombreux sont ceux qui ont considéré que ce n'était pas la bonne. Toujours est-il que le besoin est réel. La vague autour de l'entreprise libérée offrait donc une opportunité pour analyser le besoin et, à partir de là, adopter une approche critique de déconstruction-reconstruction permettant d'identifier d'autres réponses plus pertinentes et de faire émerger un modèle alternatif.[1]

Lorsqu'une nouvelle approche émerge, rencontre le succès et fait le buzz, il est possible de faire preuve d'esprit critique sans pour autant la rejeter d'emblée et par principe. De quoi cette mode est-elle le nom ? C'est en analysant le besoin auquel elle est supposée répondre qu'il sera possible de faire progresser la réflexion puis l'action. En traitant ensuite une seconde interrogation : la réponse émergente est-elle pertinente au regard du besoin ?

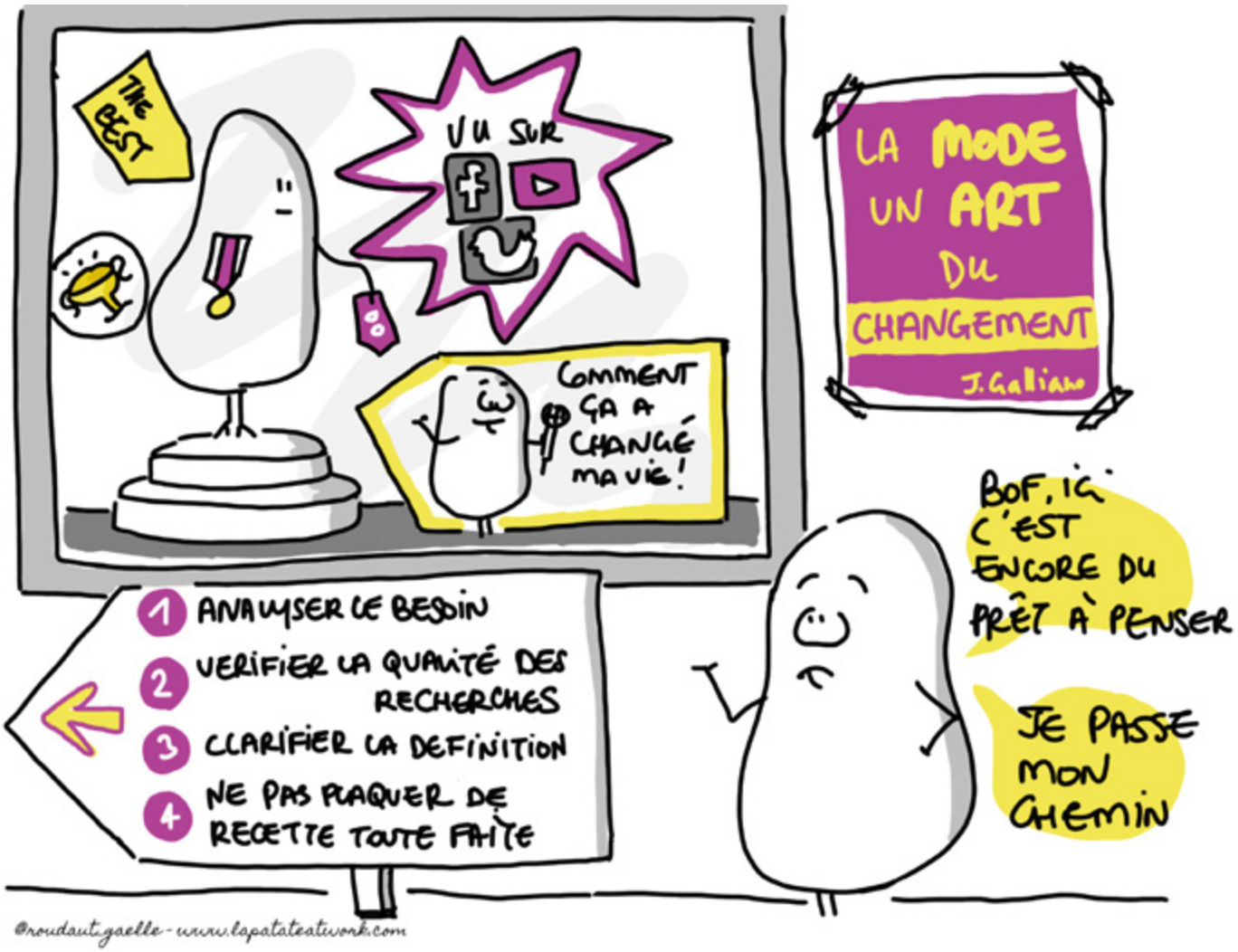
Le styliste John Galliano, surnommé «le surdoué de la mode », affirmait que «La mode est avant tout un art du changement. » La démarche envisagée ici permet d'éviter deux écueils opposés : d'un côté adopter une approche moutonnière d'enthousiasme béat et de suivi inconditionnel de la nouveauté. De l'autre rejeter par principe une approche émergente qui pourrait alimenter la réflexion sur le changement nécessaire dans les organisations.

En adoptant ainsi une «posture de judoka » qui utilise le mouvement lorsqu'une nouvelle notion émerge plutôt que celle du boxeur qui vise à refermer un débat mal engagé, l'effet de mode est alors utilisé comme un levier pour transformer la réalité. Le DRH qui voit dans son entreprise une nouvelle approche susciter intérêt et débat pourra ainsi en faire un point d'appui pour mettre en évidence et pousser les transformations qui lui paraissent nécessaires.

Quatre précautions pour réussir cette instrumentalisation de la mode

Pour être menée à bien, cette instrumentalisation de la mode suppose plusieurs précautions. Nous ne reviendrons pas sur la première : avoir analysé au préalable le besoin de l'entreprise auquel une réponse doit être apportée.

La deuxième est plus ardue puisqu'elle requiert du temps et de la curiosité. La notion à la mode n'émerge pas du néant. Autour du même enjeu, d'autres réponses ont été apportées auparavant, des travaux ont été menés, des écrits existent, des expérimentations ont eu lieu. De la même manière qu'un travail de recherche commence toujours par la réalisation d'un «état de l'art », l'entreprise doit s'astreindre à une démarche : s'appuyer sur ce qui a déjà été pensé et réalisé sur l'enjeu qu'elle veut traiter. En veillant à la qualité des sources : la philosophie de comptoir et la logorrhée d'experts auto-proclamés n'ont pas la même valeur que les travaux de recherche ou les



réalisations dont les résultats ont été mesurés.

La troisième précaution consiste à clarifier le contenu de la notion à la mode. La définition et le périmètre d'une telle notion émergente peuvent être à géométrie variable. Chacun y met sa sauce. Beaucoup l'utilisent en y intégrant le contenu qui les arrangent. L'exemple de «l'expérience collaborateur » est éclairant. Nous l'avions définie en 2015 dans nos écrits comme «l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de l'entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ. » Cette définition a depuis été reprise par Wikipédia, qui n'est pourtant pas la référence en matière d'exigence scientifique. Mais les définitions de ce concept sont multiples. Certains la limitent aux impacts des processus RH sur les collaborateurs. Ils perdent ainsi tout l'intérêt de l'approche puisqu'ils conservent un prisme RH, alors que l'enjeu premier est de s'en défaire pour adopter le regard du collaborateur. D'autres la traitent à travers les situations factuelles rencontrées par le collaborateur, en oubliant la dimension subjective de son vécu du fait des émotions qu'il ressent. Cet exemple illustre combien il est utile de cerner une notion émergente en la définissant précisément et en caractérisant ce en quoi elle est innovante, de manière à ce qu'elle puisse produire la transformation attendue.

Dernière précaution : ne jamais plaquer sur l'entreprise une recette toute faite, même quand elle paraît séduisante. L'innovation managériale ou RH faisant l'objet d'un effet de mode doit être analysée au regard des réalités de l'entreprise et être adaptée en conséquence. À quel besoin particulier de notre entreprise cette approche répond-elle ? Comment intégrer sa logique au regard de nos spécificités ? Avec quelles adaptations de ses modalités ? Faute de réaliser cet exercice, la greffe ne prendra pas et la réponse sera rejetée par cet organisme vivant qu'est le corps social de l'entreprise.

Gilles Verrier

Cf. «Faut-il libérer l'entreprise ? » Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, Dunod, 2016



DÉMASQUER LES MODES MANAGÉRIALES

MARTIN**RICHER**

Ma carrière m'a permis de pratiquer le management à l'américaine et à la française, de m'immerger dans les problématiques de transformation, d'élaboration et d'exécution de stratégies d'entreprise, de conduite du changement, de relations professionnelles, de qualité de vie au travail et d'amélioration continue. J'ai alterné les fonctions exécutives (manager puis directeur général) et le Conseil.

Aujourd'hui, je mets ces différents champs en cohérence en travaillant avec mes clients sur la thématique de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

Combien en avez-vous croisé ces dernières semaines ? Ils sont partout dans les entreprises. Les prêchi-prêcheurs d'illusions collectives, les fétichistes des nouveaux process, les apprentis sorciers du prêt-à-penser, les magiciens des solutions commodes, sans oublier les derviches tourneurs de l'innovation managériale. Voici trois indices qui vous permettront de repérer les apôtres des modes managériales.

Les modes managériales font des ravages parce que les temps s'y prêtent. Dans la société mais aussi, par perméabilité, dans l'entreprise, notre époque est celle du conformisme, du «temps de cerveau disponible », de la réceptivité aux «fake news », à l'infox et aux «vérités alternatives », du zapping permanent et de la superficialité, de la méfiance exacerbée vis-à-vis des «élites » et des experts. Cette vulnérabilité n'est pas spécifique à la France. La célèbre publication britannique «HR Magazine » a publié avec son numéro de mai 2017, une brochure de 32 pages intitulée «Evidence-based HR » (le management RH basé sur les faits), qui s'ouvrait par ces mots : «en ces temps d'imprévisibilité, il est d'autant plus important pour les professionnels RH d'adopter une approche rationnelle du management ».

La définition des modes managériales selon Eric Abrahamson et Gregory Fairchild est révélatrice : «des croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels, des savoirs managériaux qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management » (1). Les professionnels RH sont-ils donc des croyants, des fashion victims en puissance ? Pas forcément car on peut se prémunir des modes, en management comme en littérature, en cinéma ou dans toute autre pratique «culturelle ». Encore faut-il disposer des outils de détection.

La mode managériale s'épanouit dans la facilité de l'immédiateté

A chaque fois que l'on prétend répondre à des problèmes complexes par des solutions immédiates et faciles, «il y a un loup »... et peut-être une mode managériale. Elle joue un rôle indispensable dans nos organisations construites sur l'efficacité de court terme : elle évite la réflexion et surtout le débat. Elle apporte une solution certes conformiste, mais simple et rapide. Elle protège du risque de sanction en cas d'échec, puisqu'on a mis en œuvre une solution éprouvée par les meilleures entreprises. Comme l'expliquait Patrick Storhaye lors de la Convention sur les modes managériales organisée par la Maison du Management le 31 mai 2018, «les modes managériales sont révélatrices des problèmes que l'on n'a pas réussi à résoudre ».

La mode managériale fonctionne par argument d'autorité. Sa légitimité ne tient pas à sa rationalité, à son adéquation au problème posé mais à son adhérence à un modèle ou une norme externe. Voici ce qu'en dit Philippe Trouvé, professeur en sociologie des entreprises (mais aussi en sociologie des religions !) : «Les utopies managériales ou organisationnelles ont le vent en poupe, comme dans toutes les périodes de désarroi : on les sort 'des sous-sols de l'histoire', leur rendant des hommages appuyés après en avoir méprisé la réputation » («Observer les entreprises utopiques, un exercice d'assouplissement mental ? », 2010).

La mode managériale est le cache-sexe de la tyrannie managériale

L'approfondissement de la crise et les nécessités de transformation profonde des entreprises font surnager les gourous, les sauveurs, qui naissent de la peur et de l'incertitude. Les modes managériales sont le bras armé idéal des dirigeants et managers très soucieux de leur développement de carrière mais peu enclins à rechercher l'intérêt collectif. Lors de la Convention sur les modes managériales déjà mentionnée, Romain Zerbib avait montré que ces dernières sont trop exclusivement centrées sur les actionnaires, plus enclins à investir dans une entreprise «au top de l'état de l'art ». On pourrait généraliser et soutenir qu'elles ignorent la multiplicité des parties prenantes et servent exclusivement l'agenda des actionnaires et des dirigeants. En d'autres termes, les modes managériales ne sont pas socialement responsables, comme j'ai tenté de le démontrer sur mon blog pour l'«entreprise libérée » (2) et le «lean management » (3). On pourrait l'étendre à l'agilité, à l'engagement et à bien d'autres modes managériales.

La prospérité des modes managériales est aussi un effet pervers des théories mal digérées du «leadership » et du «talent management », qui laissent à penser qu'une grande et complexe organisation peut être dirigée par l'intelligence de quelques-uns. Ces quelques-uns, hypnotisés par leur désir mimétique d'appartenance à une élite, sont vulnérables aux effets de mode, beaucoup plus que les organisations qui misent sur le collectif, la «sagesse des foules ». Vous les reconnaîtrez parfois à leurs certitudes exaltées, mais surtout par le fait qu'ils habitent un monde dans lequel l'humilité et le doute sont décriés. Ils ne cherchent pas leur ancrage au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Leurs points de référence sont externes : des gourous, souvent plus inspirés que rationnels, des cas d'entreprise présentés comme incontestables, mais souvent mal documentés.

La mode managériale prospère dans les zones de vide

Il n'y a rien de plus triste que de voir de belles et grandes entreprises emportées par les dérives des modes managériales. Ces modes doivent une partie de leur succès au fait qu'elles font l'économie d'analyser l'existant. Elles prétendent s'adapter (en réalité : se plaquer) sur toute situation et se contentent de rituels stéréotypés. Elles ignorent l'histoire (des organisations et des personnes) et encensent la nouveauté (qui n'est souvent qu'un recyclage de très vieilles théories). Elles n'aiment pas la culture et les valeurs portées par les organisations dans lesquelles elles s'installent, qu'elles prétendent remplacer par des anecdotes, des buzzwords, des acronymes, des listes de «bonnes pratiques » et une novlangue managériale aux couleurs de la modernité.

Le meilleur antidote est donc de construire du plein, c'est-à-dire de la cohésion du corps social autour du projet de l'entreprise. Si vous avez fait l'effort de construire un projet partagé ou d'exprimer votre raison d'être (au sens de la loi Pacte) de façon collaborative, alors l'intrusion d'une mode managériale devient difficile : on lui demandera en quoi elle est fidèle à cette raison d'être. L'exemple de Michelin est fascinant de ce point de vue : voilà une organisation multinationale qui sous la conduite de Jean-Dominique Senard, a su résister aux dérives du lean management grâce au Michelin Manufacturing Way et ses incarnations postérieures, mais aussi à celle de l'entreprise libérée avec ses «organisations responsabilisantes ».

Grande prêtresse de la mode, Anna Wintour s'était écriée à la vue d'un nouveau modèle : «Ce sont des chaussures extrêmement belles, mais qu'on devrait livrer avec des béquilles ». Elle avait raison. Les modes managériales devraient être livrées avec leurs béquilles.

Martin Richer

Notes et Références

(1) «Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4, Dec., 1999
(2) «L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? » http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/
(3) «Le lean management est-il socialement responsable ? » http://management-rse.com/2017/09/26/lean-management-socialement-responsable/

STORY RH

LE PODCAST RH QUI NE VOUS RACONTE PAS D'HISTOIRES !

Cliquez sur le logo pour nous découvrir ...

Modes & Management 2

Victimes de la Mode

TÉLÉCHARGER LES MAGRH







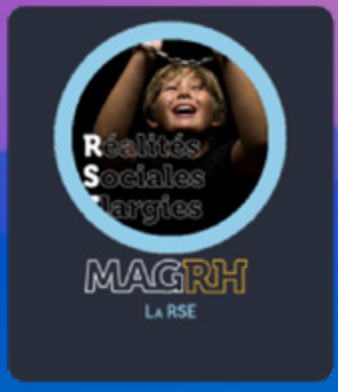




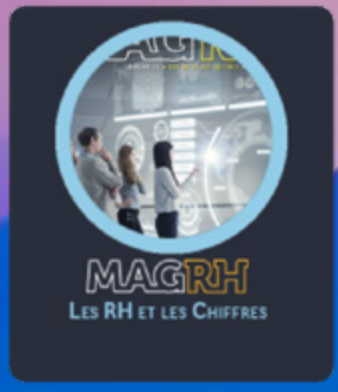


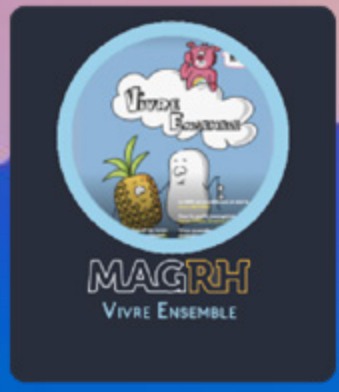














MANAGEMENT : DU MODE À LA MODE, DE LA MÉTHODE À LA CROYANCE VIVE LA CONNAISSANCE !

PATRICK**BOUVARD**

Rédacteur en chef, depuis août 2000, de RHinfo.com, le média RH d'ADP-GSI France. Notre communauté francophone, riche de plus de 50 000 membres, présente dans de nombreux pays, développe de l'analyse, de la critique et de l'opinion RH au travers d'articles de genres très variés. Sa liberté de ton, sa neutralité et son pluralisme d'expertise lui permettent d'aborder "les RH telles qu'elles sont", visant à nourrir la réflexion globale de ses lecteurs, parfois jusqu'au sourire !

S'il est vrai qu'il y a un mode de procéder commun aux managers, qui repose sur un art de la règle, c'est toujours une grave erreur que de vouloir imposer un modèle de management. "Le" mode repose sur la qualité des relations, tandis que "la" mode se nourrit de l'arbitraire, dont le ressort est toujours de l'ordre de la croyance. La noblesse du management, c'est de s'appuyer sur l'humilité de la connaissance pour pratiquer… un art !

Une fois n'est pas coutume, chez ceux qui dissertent sur le management : commençons par définir ce dont nous parlons.

Il y a un "mode de procéder" commun aux managers…

Le management est l'établissement de règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Il établit une structure stable, capable de supporter les variations d'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires. Ces règles répondent à une formalisation explicite, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités.

Établir ces règles de telle sorte qu'elles ne formalisent ni trop ni trop peu les rapports et les comportements des individus et des équipes relève d'un art, parfois fort délicat. Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité ; trop peu de formalisation conduit du flottement, de la démotivation et de l'insatisfaction. On pourrait presque dire que la problématique du management peut se réduire au fait de savoir ce qu'il faut formaliser et ce qu'il ne faut pas formaliser.

… mais il n'y a pas de "modèle" de management.

Or cette problématique est à chaque fois singulière et dépend intégralement de la situation réelle de chaque entreprise : son secteur, sa taille, son environnement, son projet, son histoire, sa culture, les talents qui la compose et la servent. Et encore ces éléments varient-ils au fil du temps et du développement de

«cette entreprise-là », et même de «cette équipe-là » dans cette entreprise.

Le principe du “mode de procéder”, c’est justement qu’il permet une totale souplesse d’application… au contraire du “modèle”, qui voudrait s’appliquer partout et toujours de la même manière.

Un grand dirigeant me confiait un jour cette conviction, forgée à l’aune de son expérience : «Pour moi, il n’y pas de “management”, il n’y a que des managers ». Il visait par là le caractère profondément unique et incarné d’une personne en situation de manager des êtres humains. Créer les conditions d’une telle incarnation pour chacun représentait pour lui une de ses principales responsabilités de dirigeant. C’est devenu chose rare !

Se référer à “une mode” managériale, c’est faire en sorte qu’il n’y ait plus de managers – ce ne sont plus que des exécutants –, et qu’il n’y ait que du management : c’est à dire l’application systématique d’un modèle unique partout et pour tous, comme si le management était une réalité en soi, indépendante des êtres humains qui tissent le collectif.

“Le” mode repose sur la qualité des relations…

Prenons conscience du fait que l’ensemble des relations qui se développent entre les personnes au travail est également lié au manager : nul ne peut prétendre avoir affaire à des êtres humains sans tenir compte de toute la dimension psychologique et sociologique qui leur est naturelle. L’expérience montre que les relations se structurent plus positivement lorsqu’elles prennent assise sur quelques règles partagées… et donc reconnues par tous. Voilà la seule méthode. Car la règle se présente comme une objectivation extérieure aux personnes, ouvrant un champ rationnel à la gestion des conflits et des tensions qui surviennent inévitablement ; à la construction d’une solidarité et d’une synergie qui seule permet aujourd’hui la performance.

… tandis que “la” mode se nourrit de l’arbitraire

C’est bien la reconnaissance de règles partagées, au sein d’une même entité, qui permet à un professionnel d’en manager d’autres, c'est-à-dire d’être investi d’une autorité. En l’absence de règles, au contraire, c’est l’arbitraire qui reprend ses droits ; et le manager exerce… son pouvoir. Il a alors besoin de se référer à “une“ mode ou à une autre, car l’arbitraire court-circuite toujours l’intelligence pour imposer des raisons préfabriquées. Il se dissimule en général derrière une doctrine “clé en main”, fournie par quelque consultant plus ou moins gourou, matinée de ses propres généralisations et amalgames, jamais réinterrogés. Il y en a eu de multiples au cours des 40 dernières années ; peu importe d’ailleurs les dénominations marketées que ces modes ont pris au fil du temps ; il n’est même pas rare de les voir revenir au fil des ans sous de nouveaux vocables, rhabillées dans un nouveau package séduisant.

Le ressort de l’arbitraire, c’est la croyance

Dans la plupart des cas, les modes suscitent chez ceux qui les adoptent une logique d’inférence. L’inférence est cette opération para-logique par laquelle on admet une proposition en vertu de sa liaison avec d’autres propositions déjà tenues pour vraies, à quelque titre que ce soit. Ce qui est ainsi «admis » n’est pas cautionné par des raisons que l’on pourrait expliciter, mais sur une apparente évidence qui se passe d’explication parce qu’elle se réfère, sans lien rationnel nécessaire, à un système de représentation implicite, parfois piloté par une certaine idéologie.

L’ambition du manager, c’est l’humilité de la connaissance

Comme le soulignait avec intelligence Rachid Benzine, «le contraire de la connaissance n’est pas l’ignorance ; le contraire de la connaissance, c’est la certitude. » Et en matière de management, il ne saurait y avoir de certitude, sauf à détruire son objet même. En matière de management il n’y a qu’un art… c’est ce qui en fait toute la difficulté, mais aussi la noblesse.

Patrick Bouvard

ENOES

L'ÉCOLE DE L'EXPERTISE COMPTABLE ET DE L'AUDIT

L'Expertise Comptable à l'ENOES

Plus de 80 ans dans la préparation aux examens d'État



ÉDITION 2020
PALMARÈS DU CHIFFRE
ENOES
Ecoles de comptabilité et gestion
OR

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.

62 rue de Miromesnil 75008 PARIS
01 45 62 80 59 • contact@enoes.com
www.enoes.com



A QUOI SERVENT LES MODES MANAGERIALES ?

DENIS **BISMUTH**

Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer
Guillaume 1er d'Orange Nassau

L'entreprise libérée !, l'entreprise responsabilisante ! l'entreprise apprenante !, régulièrement, comme des fleurs au printemps, surgissent des phénomènes de mode dans la gestion des entreprises.

Provoquant autant de passion que de dédain, ces modes managériales laissent rarement indifférent. L'enthousiasme qu'elles suscitent n'a d'égal que la déception qu'elles engendrent après quelques temps d'expérimentation.

A quoi peut-on attribuer le peu de durabilité de ces phénomènes de mode ? sont-elles des illusions ? ou alors doit on se dire que par définition ce qui est vivant est appelé à disparaître ?

Et si le problème était les attentes qu'on en a ?

Et si ces propositions idéales n'étaient pas faites pour être accomplies ?

Et si, comme on le voit pour les modes vestimentaire, l'objectif d'une mode n'était pas que ça devienne un modèle, mais qu'elle influe sur le modèle dominant pour le faire évoluer ?

Les pratiques managériales, comme toutes les pratiques sociales, s'organisent autour d'un modèle dominant, un modèle «institué » questionné en permanence par une myriade de propositions alternatives. Des modèles alternatifs qu'on pourrait qualifier «d'instituants » si on s'en réfère à la théorie de l'analyse institutionnelle . Une théorie qui illustre bien ces dynamiques idéologiques qui traversent et transforment nos organisations sociales.

Le modèle dominant de notre société toujours jacobine est, en toute cohérence avec le projet de la société industrielle, le modèle taylorien, normalisant et contrôlant. Mais la société post industrielle semble ne pas trouver dans ce modèle toutes les ressources de son adaptation. Dans un monde complexe et incertain, rien n'est plus incertain que l'atteinte d'un but. Il n'y a que dans les pratiques tayloriennes hyper-contrôlées de l'industrie que les produits ressemblent à ce qu'on a planifié.

Dès qu'on est dans le champ de la complexité, l'atteinte d'un but est plus qu'incertain. Une conception systémique de la dynamique sociale peut nous faire admettre ce qui préside aux démarches spirituelles : la vie n'a pas de but seul le chemin compte. Bon d'accord ce n'est pas avec de tels principes qu'on va pouvoir fabriquer des voitures et des téléphones portables. Mais nous ne sommes pas dans une alternative exclusive : «ou Taylor », «ou Bouddha ». La vérité est quelque part entre les deux. Ou comme disait Sartre : «la vérité c'est ce qui est à côté ». Il ne s'agit donc pas de choisir un modèle ou l'autre mais de découvrir quel modèle de pensée peut soutenir quel projet ou quelle action ?

On peut simplifier à l'extrême la question :

Lorsqu'on doit fabriquer en grande série des objets répondant à des normes précises, la créativité et la particularité de l'humain est un obstacle que la prescription de la tâche permet de contourner. Le taylorisme qui consiste à séparer l'activité de l'acteur en insérant un processus de travail entre les deux, est le seul moyen d'obtenir la production prévue, jusqu'à ce qu'on invente la machine qui pourra le faire à sa place.

Mais dans un environnement complexe et incertain, l'engagement des acteurs et leur créativité devient nécessaire. C'est là qu'on réinvente la place de l'humain et des collectifs de travail dans la production. Si dans un environnement contrôlable et prévisible l'humain est un problème, dans un environnement complexe et incertain l'humain est la solution.

Phénomène de mode ou mouvement de balancier ?

On peut voir ces mouvements en entreprise comme des indicateurs d'un nouveau besoin social. Comme si, intuitivement, certains dirigeants tentaient d'inventer des réponses pragmatiques à des problèmes qu'ils vivent au quotidien.

Tous ces mouvements sont des analyseurs au sens de l'analyse institutionnelle.

Ils sont autant de démarches instituantes qui tentent de s'institutionnaliser ou de transformer le modèle institué dominant. Dans une certaine mesure, elles nous parlent de ce qui est en train de changer. Elles peuvent être vues comme des «démarches témoins ». Leurs promoteurs pourraient être vus comme des «lanceurs d'alerte » orientés solution.

Pour prendre les mouvements les plus récents dans l'entreprise, on peut faire l'hypothèse que le mouvement des entreprises libérées est un analyseur d'un besoin de produire de l'engagement du salarié. Et son avatar, l'entreprise responsabilisante, posant comme centrale la nécessité de rendre responsable les acteurs pour permettre cet engagement.

Et tous les mouvements qui viennent en écho comme l'entreprise agile, l'entreprise 3.0 ou 4.0 sont des résonances sympathiques et commerciales de cet analyseur.

Après plus de vingt années de marginalité, on note aujourd'hui l'arrivée sur ce marché de l'institutionnalisation «l'entreprise apprenante ». Elle apparaît comme un catalyseur d'une demande sociale encore très peu pensée : la nécessité d'intégrer l'apprenance au travail.

Et pour les années futures on voit poindre le nouveau phénomène de mode : l'entreprise a mission.

L'entreprise à mission est une modalité d'entreprendre qui, pour des raisons évidentes d'écologie et de durabilité trouve sa place dans une faille importante de la société : Produire pour le bien commun avec un autre façon que la finance de penser la valeur de l'entreprise.

Sans doute verra-t-on venir d'autres analyseurs dans les temps futurs chacun de ces analyseurs constituant une alerte sur la faille que le modèle précédent a généré si on admet que les ingrédients d'un problème sont parfois ceux d'une solution utilisée précédemment pour résoudre un problème antérieur.

Chaque transformation générant ses failles il y aura toujours de nouveaux analyseurs qui ont cette fonction d'agir sur le curseur pour tenter de maintenir au juste milieu une société constamment à la recherche de son équilibre.

Au fond, si on y regarde de plus près, ces mouvements ne sont pas destinés à répondre aux besoins de la production. Même s'ils construisent leurs discours autour du travail et de la production, en réalité ces modèles d'action cherchent à transformer les modes de relation des personnes à leur activité et les relations entre les personnes. Ils ont donc comme finalité de répondre aux besoins des collectifs humains qui entreprennent ensemble. Même le modèle taylorien qui se veut éminemment scientifique et technique avait comme finalité de contourner la complexité des rapports des individus à leur activité et au collectif. La cible n'est pas la rationalité de la production, mais l'irrationnel du fonctionnement humain. C'est chercher à faire entrer un carré dans un rond : Comment permettre à l'irrationnel de produire du rationnel.

C'est pour cela que ça ne peut pas marcher complètement et que ces modèles ne peuvent pas devenir des modèles dominants stables. Ce serait sans doute désastreux comme a pu être désastreux le glissement d'un outil d'analyse puissant qu'est le marxisme en un modèle dominant du communisme.



Ces analyseurs ont l'avantage de mettre en place des pratiques transformantes des modes de relation en collectif. C'est comme la pratique d'un art martial : cela n'a pas d'intérêt en soi si ce n'est que d'éveiller l'attention des pratiquants aux tensions des situations qu'ils vivent et de leur donner quelques gestes réflexes qui permettent de limiter les dégâts dans un affrontement ou simplement d'éviter l'affrontement.

Produire du mouvement plutôt que de chercher un résultat

"La réponse est dans le mouvement".
Saint Augustin

La vie brève des phénomènes de mode managériaux...

On voit assez régulièrement émerger dans le monde de l'entreprise des phénomènes de mode qui suscitent l'enthousiasme, créent un mouvement et disparaissent laissant derrière eux désillusion et sentiment de frustration.

tout récemment l'entreprise a tour à tour été libérée, responsabilisante, aujourd'hui apprenante, demain elle sera «a mission ».

Mais qu'en est-il réellement de ces phénomènes ? doit-on les considérer comme des escroqueries intellectuelles des tentatives de manipulation ? des illusions ? ou des réponses pragmatiques de praticiens intuitifs ? tout cela à la fois ?

L'important c'est le mouvement qu'elle entraîne. C'est la respiration de l'organisation.

C'est ce que Piaget appelait l'équilibration dans la description du développement de l'enfant : la recherche de l'équilibre. Un équilibre instable et jamais parfaitement atteint.

L'erreur c'est l'attente qu'on en a, l'espoir qu'on y met. Mais comme disait Guillaume d'Orange : "inutile d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour entreprendre".

Un chef d'entreprise qui pose la question de savoir si ça va marcher dans son entreprise se prépare à une probable déception car il espère un résultat. La vraie question est : quel effet cela va avoir dans mon entreprise ? une question dont la réponse ne pourra pas être anticipée

Denis Bisquith



LES MODES EN MANAGEMENT ET LES EFFETS PERVERS SUR LES SALARIÉS ET LES MANAGERS

FRANCOIS**HOMMERIL**

Elu président de la Confédération CFE-CGC, en juin 2016 au congrès de Lyon et réélu en 2019 au congrès de Deauville, François Hommeril, ingénieur géologue, a entretenu pendant son mandat des liens très étroits avec le terrain, les militants et les membres de l'organisation.

L'acception la plus largement répandue de la définition du management est la conciliation de deux dimensions : l'une technique, qui répond à la réalisation de contraintes chiffrées, et l'autre humaine, qui nécessite la mise en œuvre de moyens relationnels afin d'obtenir des collaborateurs la motivation suffisante à l'atteinte des objectifs. L'ensemble étant sous-tendu par un impératif d'optimisation des ressources.

L'atteinte des objectifs, la motivation des salariés, l'optimisation des ressources sont les trois critères qui, combinés, vont expliquer la teneur du mode managérial adopté par l'entreprise. Le fait de considérer davantage l'un ou l'autre de ces trois critères produit comme effet des évolutions conséquentes, voire des bascules managériales.

Avant les années 20 et les prémices de la prise en compte de la psychologie dans le travail, le taylorisme, puis le fordisme offrent une illustration brute du rendu de la combinaison de ces trois facteurs ; la division verticale du travail permet d'améliorer la productivité en séparant la conception de l'exécution des taches, l'objectif visé est l'atteinte d'objectifs quantitatifs, sans commune mesure avec le passé.

Le fordisme, avec la mise au point du travail à la chaine, fait quant à lui grimper le curseur de l'optimisation des ressources. La séparation verticale et horizontale du travail concourt à une extrême parcellisation des tâches permettant une corrélation Homme/Machine quasi symbiotique et d'une efficacité redoutable sur le plan de la productivité. L'ouvrier, pensé come un appendice de la machine, n'est retenu que par un salaire d'un bon niveau, unique paramètre compensant l'appauvrissement total de son travail et la perte de ses compétences.

Ce n'est pas «la mode », mais «le mode » ...

A partir des années 20, les modes managériaux vont intégrer la dimension humaine comme une donnée à prendre en compte de façon beaucoup plus élaborée, et les théoriciens des organisations vont conceptualiser les modes managériaux en accordant à cet aspect une part croissante de leurs réflexions. Ce mouvement ne fera que progresser dans la seconde partie du XXème siècle, au fur et à mesure du développement de la part prise par les services dans l'économie, aux dépens de l'industrie, et de la nécessité d'intégrer la motivation des salariés comme un facteur déterminant d'atteinte des objectifs.

Quelle conséquence pour celui qui encadre ?

Le changement se fait progressivement. Nous passons d'un mode d'organisation industriel où le travail, technique, est dominé par la figure managériale de l'ingénieur, dont l'expertise fonde la légitimité lui permettant de contrôler l'adéquation du travail de l'ouvrier à celle des exigences de la machine productive, à un contexte de services. La figure hiérarchique est dorénavant celle du manager dont les ressources à mobiliser ne sont plus seulement, ou essentiellement, techniques mais davantage cognitives. Son travail consiste à actionner un ensemble de leviers empruntant au relationnel, à l'organisationnel et à la psychologie. Est sollicitée sa capacité à comprendre et gérer des individualités et des interactions, au sein d'équipes dont

les membres ont des périmètres d'activités aux contours moins nets que sur une ligne de production.

Dans un contexte industriel productif, technique et fortement pyramidal, le concept de ruissellement s'applique et part de l'ingénieur. Dans un environnement de services, souvent moins pyramidal dans sa production et moins accessible à la compréhension dans sa dynamique de production, le manager, qu'il soit de proximité, intermédiaire ou supérieur, doit sentir, comprendre et expliquer, afin de permettre aux collaborateurs d'intégrer les d'objectifs, le sens, les valeurs et la culture de l'entreprise. Là où l'ingénieur faisait référence, le manager fait société.

Dans ces conditions, il est aisé de comprendre que la dimension «humaine » du management (l'autre étant sa part plus «comptable »), est davantage mise à contribution et il serait logique d'imaginer que les modes managériaux imposeraient des modèles inspirés de cette exigence.

Toutefois, à la fin des années 90, l'environnement des entreprises change. Les pratiques se numérisent, les échanges s'internationalisent encore et la pression financière, par le biais de l'exigence actionnariale, va assoir son emprise sur les sociétés installant un environnement concurrentiel inédit et des exigences de rentabilité drastiques.

Deux notions liées font leur apparition :

1 *La limitation du risque pour éviter de sortir du plan fixé par la trajectoire financière promise*

2 *La gestion par les coûts pour parvenir, avec des variables d'ajustements endogènes à l'entreprise, à respecter la même trajectoire de rentabilité évoquée plus haut.*

Le contrôle, toujours le contrôle...

Pour comprendre à quoi ont servi, depuis 30 ans, les modes managéraux, le cadre est posé :

Les modes modernes d'organisation du travail, le plus souvent imaginés et vendus par des cabinets anglo-saxons, standardisés et codifiés, donnent lieu à des process nouveaux visant tous à garantir des dispositifs de contrôle accru de l'activité, à tous les niveaux. Le but est, d'une part, d'éviter le risque, c'est l'apparition effrénée du reporting qui prospère d'autant plus que le travail en mode projet se développe, et d'autre part, la gestion par les coûts, terme explicite qui dissimule le processus moderne, jalonné d'anglicismes comptables et financiers, grâce auquel l'entreprise va réaliser des économies le plus souvent sur les frais généraux, et prioritairement sur la masse salariale.

Il est aisé alors de comprendre pourquoi les modes managériaux rendent malheureux à la fois managers et collaborateurs.

L'univers économique dans lequel évoluent les entreprises nécessiterait que soient mis à disposition des managers, du temps pour comprendre et décoder, de l'espace pour échanger, de la liberté pour créer et de la disponibilité d'esprit pour agir avec réactivité et pertinence. A l'inverse, leur sont imposés des processus de reporting chronophages, l'application de «plans » stratégiques conçus sans échanges avec les échelons intermédiaires, pourtant tenus de les mettre en œuvre par le bais des fameux process managériaux.

C'est l'extraordinaire boucle paradoxale que vivent les managers et les salariés : le manager de l'ère post industrielle, qui aurait dû se voir au centre du jeu pour mobiliser les énergies et les intelligences au service du développement et de la stratégie de l'entreprise, se trouve trop souvent rejeté au début de l'ère industrielle : dans le couple Homme/Machine, l'homme était un appendice de la machine. Dans le mode managérial le plus tendu, c'est également à nouveau l'Homme qui doit se plier aux contraintes du process.

Toutefois, depuis ces dix dernières années, plongeant ses racines dans la culture startup, un discours plaçant l'individu au centre de la réussite de l'entreprise s'est fait jour.

Dans certaines entreprises, plutôt récentes, le principe n'est pas resté au niveau du discours mais s'est décliné opérationnellement pratiquant le management par la confiance, nous y reviendrons, et laissant une plus grande part à l'échange, la créativité et l'initiative.

Dans beaucoup d'entreprises, cette mise en œuvre n'a jamais été envisagée mais le discours a été jugé séduisant et propre à positionner l'entreprise



comme moderne voire avant-gardiste… Et c'est là que le pire se produit : on parle de confiance et on pratique le contrôle, on encourage la créativité sans lui laisser de terrain d'expression et on promeut l'initiative en sanctionnant son échec. Dans ces contextes-là, les résultats sont plus dévastateurs qu'ailleurs, la dichotomie entre le discours et la pratique installant durablement un climat toxique de défiance et de rancœur.

Dans ce contexte, dominé par la gestion optimisée des coûts, le numérique représente un danger supplémentaire. Toutefois, le recours massif au télétravail généré par la crise sanitaire nous offre un terrain de réflexion intéressant et finalement non dénué d'espoir.

Le constat de premier degré est que les outils de visio-conférence, les connexions rapides, les mails et autres dossiers partagés numériques se substituent de façon efficiente à une relation incarnée. Ce mode alternatif ayant permis, au premier tiers du confinement de printemps, à certains dirigeants de proclamer la fin du présentiel au profit du tout distanciel dans un élan d'enthousiasme à la perspective des économies réalisée en matière immobilière.

C'est curieusement méconnaitre la nature profonde de l'entreprise.

En effet, l'activité de toute entreprise se décompose en une activité de production et une activité d'exploration :

- *L'activité de production peut se satisfaire d'une part d'automatismes exigeant une interaction plus standardisée entre les membres de l'équipe et le manager, moins fréquente, car répondant à une habitude voire une routine d'exécution.*
- *L'activité d'exploration, celle qui consiste à inventer de nouveaux produits, de nouveaux services à imaginer, de nouvelles cibles à pénétrer, de nouveaux marchés, exige de quitter le terrain connu et répétitif de la production, pour la conquête d'une forme d'inconnu qui comporte une part de risque. Or, comme le souligne François Hubault*, «l'efficacité de la prise en charge du risque dépend de la capacité de le situer, de l'incarner, de le révéler. Il s'agit pour le manager d'être à même d'éclairer ce qui se passe au regard de ce qui peut se passer si on ne répond pas de manière adaptée. Faire face à ses exigences mobilise très explicitement sa subjectivité comme celle des autres*

au sein de l'équipe, comme ressource productive. Dans ce contexte l'enjeu d'efficacité du travail se noue particulièrement autour de la capacité de reconnaitre comprendre et communiquer… ». L'interaction non médiatisée par le numérique est une expérience, au sens sociologique, qui permet une intelligence des événements, qui se distingue très clairement de la connaissance des choses que l'on peut avoir, souvent de façon illusoire de surcroit, par le bais des informations de reporting, du remplissage d'un tableau de suivi de projet ou d'un mail.

Le numérique emporte avec lui le risque d'un amenuisement encore plus grand de la dimension humaine du management et en fait, de la dimension humaine de l'entreprise.

Mais les expériences accélérées de la désincarnation des relations de travail qu'un grand nombre d'entreprises a subi avec la crise Covid, après un temps d'étonnement positif en constatant que cela «continuait de fonctionner pas si mal », a permis aussi de constater la diminution de l'enthousiasme et des capacités de rebond, l'assèchement des échanges intermédiés numériquement, le repli, la baisse de motivation en dépit des efforts déployés par la hiérarchie intermédiaire pour entretenir la dynamique et le contact en étant privé de la relation.

Il n'y a pas, évidemment, lieu de se réjouir trop vite mais d'encourager les retours d'expériences et leurs analyses documentées susceptibles de maintenir à distance la tentation d'une optimisation accrue des coûts, par la substitution numérique à la relation humaine authentique.

A ce stade, la question peut se poser de l'adhésion de la CFE CGC à un mode managérial satisfaisant. Il en existe mais il ne s'exprime pas par un acronyme ni par le nom d'un cabinet de consultant en organisation.

La CFE CGC croit, profondément, au principe du management par la confiance. Savoir s'adapter à ce monde qui est en mouvement permanent exige une façon d'être qui repose sur l'intelligence collective et la confiance.

La confiance s'articule autour de 3 axes : autonomie identifiée et clairement comprise dans la réalisation de la mission en amont ; accompagnement dans la réalisation par le manager ; retour d'expérience et partage des informations.

L'enjeu est donc double, le manager doit disposer de temps et d'une charge de travail adéquate pour se consacrer à la création d'un relationnel qualitatif et il doit lui-même disposer des informations, de la confiance et des marges de manœuvre octroyées par la direction.

Il doit disposer de latitude pour expliquer, décoder, accompagner et avoir des outils pour doter ses collaborateurs du droit à l'expérimentation, donc à l'erreur.

C'est ici que, sauf à introduire un biais, nous risquons de nous heurter à une boucle de raisonnement.

La solution ne peut résider dans la magie d'une formule, néanmoins, il faut se souvenir que si 2020 est l'année du coronavirus, c'est également celle qui a vu naître dans le droit français l'entreprise à mission, elle-même issue des réflexions très riches et bien éloignées des tendances passagères, du Collège des Bernardins sur l'entreprise sa définition, son rôle, sa mission sa gouvernance sa responsabilité etc…

Pour la CFE CGC, le seul mode qui vaille en management est celui qui résulte d'un mode de gouvernance totalement rénové.

Les sujets sont indissociablement liés : l'entreprise doit se penser comme un bien commun dont la puissance créatrice produit des effets dans et hors des murs de l'entreprise.

Elle doit intégrer cette donnée comme de sa responsabilité et se doter des moyens de l'exercer pleinement, sans que la contrainte financière soit à la fois son cap et sa boussole.

Dans ces conditions de desserrement de la contrainte uniquement financière, les salariés et notamment ceux qui donnent du sens au travail, l'encadrement, retrouveront les marges de manœuvre pour progresser en même temps qu'ils feront avancer l'entreprise.

François Hommeril

Le travail de management
François Hubault
Dans Travailler 2013/1 (n°29)
CAIRN. INFO

Une association dont les entreprises membres ont à cœur d'assumer leur politique RSE :

Avec les effets de la pandémie, le projet RSE de FACE Paris est plus que jamais d'actualité : il met l'inclusion sociale au cœur des enjeux. Bien entendu, parce que FACE Paris n'a pas la prétention de répondre dans son intégralité à toutes les situations discriminantes, c'est, entourée de nombreux partenaires avec lesquels la co-construction est permanente, que l'association réussit à innover et agir en faveur de l'inclusion sociale.

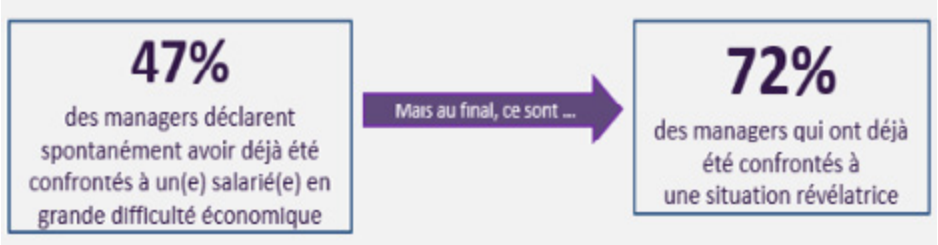
Le Club FACE Paris créé en 2006 à l'initiative d'entreprises développe ses actions sur les territoires de Paris et des Hauts de Seine. Il fait partie d'un mouvement plus général au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE).

Parmi les réalisations de FACE Paris et ses partenaires, un exemple actuel illustre la « transformation de l'essai » :

L'étude « Les salariés en grande difficulté économique » et son programme d'actions

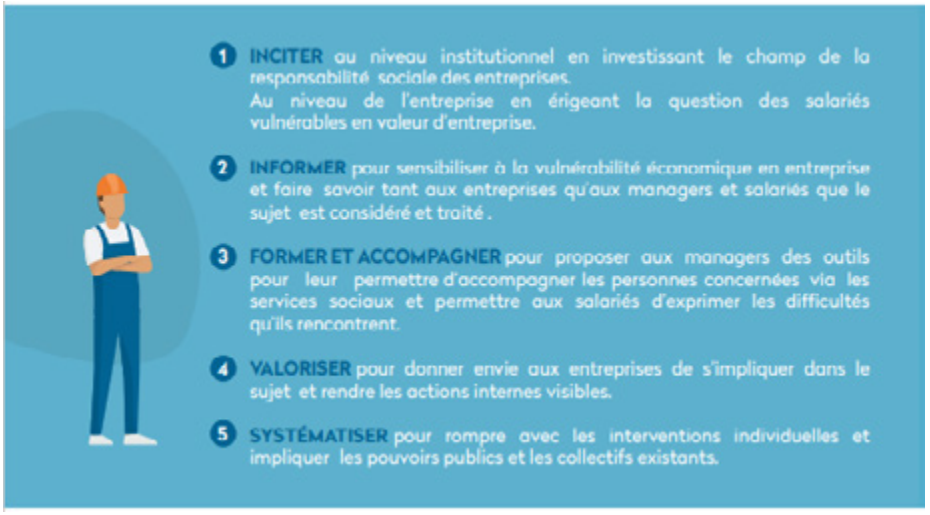
FACE Paris a demandé au Lab'Ho de coordonner une étude sur les salariés en grande difficulté économique dès 2019. Outre les 2 structures, ce sont Suez, Humando, AGIRC ARCCO, le groupe STEF, AKTO, le groupe CASINO et la Fondation The ADECCO Group qui ont participé.

Au-delà de la définition même du salarié en grande difficulté économique, l'étude s'attache à comprendre la réalité du phénomène, à identifier les points d'alerte, mais aussi les réponses qui sont données.



A ce jour des solutions existent mais sont désordonnées et malgré les bonnes volontés, elles peuvent entraîner des résonances inattendues dans les entreprises.

Fort de ce constat et de l'impact de la pandémie, FACE Paris et les entreprises engagées soulignent la nécessité à agir selon le processus suivant :



Les formes d'investissements peuvent être variables et nous vous attendons pour transformer cette opportunité en réalité d'engagement. En effet, quoi de plus marquant pour une entreprise et ses parties prenantes que de formaliser son implication RSE en prenant soin de ses salariés !

Ce programme est un des exemples des sujets RSE pour lesquels FACE Paris peut agir avec vous.
Si votre entreprise a la volonté d'aligner ses engagements avec sa politique RSE, rejoignez-nous,
Ensemble nous pourrons démultiplier l'impact de nos / de vos actions.

Site web : https // face-paris.org

@ : eboucaret@fondationface.org

FACE Paris



REPENSER L'ENTREPRISE À PARTIR DU SENS DU TRAVAIL POUR SORTIR DU MONOLITHISME MANAGÉRIAL

NGLAISE JLMOLINS MTRUBERT

Nayla Glaise, DSC CGT ACCENTURE,
membre du présidium Eurocadres

Matthieu Trubert, DS CGT MICROSOFT,
secrétaire national de l'UFICT-CGT métallurgie

Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'UGICT-CGT

Ne pas confondre le muscle de l'entreprise, c'est-à-dire celles et ceux qui réalisent l'activité, et le fait de gagner de l'argent (beaucoup) en dormant. Si la boussole financière indique qu'il y a une cure d'amaigrissement à effectuer, il s'agit de ne pas se tromper de cible. Réduire le coût du capital pour l'entreprise ne portera pas atteinte à sa capacité de fonctionnement. Porter atteinte à la force de travail se traduira forcément par une baisse de sa capacité de production et une intensification du travail pour le muscle de l'entreprise. Car, même s'il est toujours possible d'imaginer et de mettre en place jusqu'à un certain point des organisations du travail plus efficaces au bout du bout c'est le travail humain qui reste déterminant.



D'un(e) mode de management à l'autre... rien ne change...en mieux

Opter pour le clean management

Ceci étant dit, nous étions prévenus. En s'imposant comme un nouveau paradigme idéologique dictant le «cadre d'action » et de légitimation des pratiques de gestion dans les entreprises, ainsi qu'un des principaux référentiels mobilisés par les pouvoirs publics en matière de politique industrielle le lean, inspiré du modèle toyotisme japonais amputé «des retours terrain », a nourri un fantasme collectif pour incarner une véritable utopie. C'est ainsi que le lean management a envahi l'hôpital. Cette méthode visant à réduire les gaspillages touche à la gestion des blocs opératoires, comme celle des lits, ou des personnels. «Il s'agit d'être capable de travailler aussi bien à l'hôpital que chez Coca-Cola », comme cela est enseigné à l'école des cadres de santé. Le changement perpétuel s'installe avec les réunions et la gestion des plannings qui plombent la majeure partie de l'emploi du temps. Résultat : stress à tous les étages. La fragilité inhérente à ce système de management connait son coup de grâce avec la crise sanitaire. La gestion a dû céder sa place au métier. Le modèle de flexibilisation et de gestion à flux tendu n'a pas tenu le choc. Les professionnels oui, mais à quel prix ! Concluons qu'il est donc temps de passer du lean au clean management.

Moderniser, rationnaliser, évaluer la qualité du service rendu et la performance des agents dans la fonction publique : c'était l'objectif du new public management dans la Fonction publique. Comment ? En important les recettes et les outils managériaux du privé, tout en oubliant certains repères de métier qui ont ajouté des contraintes aux personnels d'encadrement. Résultat ? Ces nouvelles méthodes managériales, introduites souvent dans le cadre de restructurations et de fusions de services (réduction budgétaire oblige), se sont traduites par ce qui était prévisible : perte de sens, conflit éthique, épuisement professionnel, désengagement...Ainsi comme le souligne Gilles Jeannot, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts) et enseignant à l'Ecole des ponts-ParisTech «dans le public, l'introduction d'outils de qualité du type normes ISO, qui ont des effets directs sur le travail, peut-être associée à plus d'impacts négatifs que celle d'outils laissant plus de place à l'appropriation individuelle ». Au total, des règles et procédures parfois si rigide que «le new management n'a rien résolu en matière de bureaucratie ». Donc, raté.

Tous libérés ? En supprimant l'encadrement intermédiaire, au prétexte de donner plus d'autonomie aux salariés, l'entreprise libérée se voulait libératrice...mais de quoi, pour qui, et surtout dans quel but ? L'organisation horizontale, débarrassée des cadres intermédiaires, est une idée qui resurgit fréquemment chez les adeptes du «dirigeant libérateur » qui par son charisme, son verbe, son audace, sa vision est capable de subjuguer ses salariés...tout en se débarrassant de toutes les questions d'intendance et de la gestion de l'activité réelle avec les questions encom-

brantes des cadres intermédiaires qui ramène le «dirigeant libérateur » dans le bourbier du quotidien. Pourquoi les cadres de terrain ont un avenir ? Parce que confrontés à un accroissement des exigences (qualité, délais, flexibilité, coûts, innovation,...) dans un contexte le plus souvent instable, les équipes sont demandeuses de plus de soutien et de coordination de l'activité.

Elles souhaitent être écoutées et que les encadrants soient présents quand il y a des problèmes pour aider à prioriser et à arbitrer. Ce rôle de régulation du travail est au cœur de l'activité du management de proximité, c'est lui qui a en charge l'interface entre le projet de l'entreprise et ses conditions concrètes de réalisation. Et ce n'est pas une mince affaire. Les apprentis sorciers de l'entreprise libérée seraient bien inspirés de prendre connaissance de la préconisation n°8 du rapport Mettling, qui dès 2015 place justement l'encadrement de proximité au centre de la réussite de la transformation numérique des entreprises.

Présenté comme un projet phare en 2014, l'Etat plateforme avait pour ambition de voir des startups proposer des services administratifs et proposer une alternative pour les micro-projets informatique d'Etat autour de dispositifs d'échanges de données (API) sur le modèle de la transformation numérique des entreprises privées. L'espoir de penser la réforme de l'Etat à partir de ces innovations sera finalement déçu et 2020 marquera l'abandon de l'Etat plateforme, pour un retour à la standardisation des projets informatiques.

Lean Management, six sigma, new public management, entreprise libérée, agilité et flexibilité, Etat plateforme...autant de dénominations qui relèvent intrinsèquement du même concept : faire primer avant tout les critères financiers et la gestion à court terme au détriment du professionnalisme. Ces pratiques managériales génèrent des organisations du travail maltraitantes qui provoquent la perte de sens, des niveaux importants de conflit éthique, des formes dégradées de travail.

Après le contrôle des corps durant la phase de la révolution industrielle, incarné par Charlot dans «Les temps modernes », l'idéologie libérale des années 1980 vise au contrôle des esprits pour accompagner la mutation du capitalisme vers la financiarisation de l'économie. Les lois du management aujourd'hui sont une traduction des orientations stratégiques qui accompagnent le basculement vers la gestion. C'est au choc de réalité que ce basculement vers le tout gestion s'est heurté avec la crise sanitaire. Les seuls enjeux économiques de court terme ne peuvent ni tenir lieu d'orientation stratégie, ni se substituer à la performance globale et durable des entreprises, ni se substituer aux missions de service public. La startup nation n'avait pas la capacité d'absorber le choc du nouveau monde qu'elle est sensée ériger en nouveau modèle. C'est l'Etat, le système de protection sociale, l'assurance chômage qui ont pallié. Les fonds publics, sans que ne soit exigé la moindre contrepartie, ont alimenté la machine économique pour enrayer la crise économique, sociale, et environnementale sans pour autant être en mesure d'empêcher la forte incertitude sur l'avenir, ni enrayer la pauvreté qui s'étend toujours davantage. Plus que jamais, la question essentielle est «comment en sortir ? ».

QUEL EST LE CADRE DE VOTRE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ?

«L'évolution du modèle doit aussi être pensée par rapport à l'environnement. Le flux tendu augmente le transport, et la multiplication des serveurs est mauvaise pour l'empreinte écologique. »
Antoine, chef projet informatique, secteur édition



«On ne doit pas subir les outils, ils doivent être facilitateurs. Il faut les concevoir avec les utilisateurs. »
Émilie, consultante promoteur, secteur services

«Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain. »
Baptiste, responsable HR, secteur industrie

«Les conditions de la mise en place de portail interface inter-métier sont importantes, car elles peuvent être un irritant pour certains métiers, ou à l'inverse, une aide qui permet de répartir la charge de travail en temps réel sur les équipes (cela allège la tâche du chef d'agence). »
Florence, cheffe de pôle, secteur énergie

«Nous sommes dans un secteur très règlementé et concurrentiel. À la sur couche de règlementation s'ajoute la complexité des process. Et trop de procédures tuent l'initiative. »
Brice, responsable marketing crédit, secteur bancaire

«La com' est confondue avec l'agitation. »
Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

«Le numérique accélère les délais de réaction et de traitement, cela engendre une hausse du niveau de stress. »
Rose, responsable QVT, secteur industrie



Les dispositifs de management qui encadrent l'activité pour l'optimiser sont de trois types : les dispositifs de finalités qui indiquent ce qu'il faut faire (nombre de dossier à traiter, nombre de pièces à produire, nombre de clients à visiter,...) ; les dispositifs de procédés qui indiquent comment le faire (protocoles, normes, ERP,...) ; et enfin, les dispositifs d'enrôlement qui disent pourquoi le faire (performance, adaptation au changement, satisfaction du client,...). L'encadrement par ces dispositifs interpose un objet entre le prescripteur du travail et celui qui le réalise, et ces dispositifs sont critiqués par les salariés car ils représentent une perte de temps pour nourrir les processus (reporting) aux dépens de la production.

A cela s'ajoute que la performance mesurée néglige tout ce qui est incommensurable dans le travail. Plutôt que de multiplier les dispositifs de traçage de l'activité il serait plus opportun de développer l'autonomie et la confiance dans le professionnalisme de celles et ceux qui œuvrent au quotidien.

Pierre angulaire du management le système d'évaluation est critiqué par les cadres comme le révèle le sondage cadre du dernier baromètre UGICT-CGT/Sécafi réalisé par ViaVoice. Ainsi, le système d'évaluation individuelle est largement rejeté pour manque de transparence (58 %) et parce qu'il n'est pas fondé sur les bons critères (63 %). Ces résultats traduisent le fait que les méthodes managériales sont en décalage avec les attentes et les missions des cadres.

Dans la Fonction Publique le ressentiment sur l'évaluation est plus fort que dans le secteur privé : 63 % vs 56 % sur le manque de transparence ; et encore plus fort sur les critères d'évaluation 73 % vs 59 %. Cela met en exergue le fait que les cadres de la Fonction Publique sont plus jugés sur leur capacité à porter la stratégie des réformes plutôt que sur leur valeur professionnelle.

Prendre part aux choix et aux critères d'évaluation du travail

Pour 44% des cadres les pratiques managériales se sont détériorées, seuls 12% des cadres considèrent qu'il y a eu une amélioration. Cette dégradation des pratiques managériales est encore plus sensible dans la fonction publique par rapport au secteur privé (49 % vs 42 %).

D'une manière plus générale, en ayant présent à l'esprit que ce sont principalement les cadres qui sont à la fois évaluateurs et évalués, ces résultats sont révélateurs du véritable objectif du système d'évaluation : intégrer les cadres à des choix de gestion sur lesquels ils n'ont pas la main et pour lesquels on ne leur demande pas leur avis.

Cette négation de leur rôle, de leur place, de leur expertise professionnelle est contre-productive. Il est plus que temps de réhabiliter les cadres dans leur rôle contributif pour leur permettre d'exercer pleinement leur qualification, d'être cadre à part entière.

Cette analyse est confortée par les réponses apportées au questionnement sur l'association aux choix stratégiques. C'est de manière écrasante (72 %), que les cadres ne se sentent pas associé-e-s aux choix stratégiques de la direction de leur entreprise ou administration. Seuls 28 % d'entre eux perçoivent le contraire. Le management actuel pousse donc à une «dépossession » accrue des attributions dévolues normalement aux cadres. Cette «dépossession » est encore plus forte dans la Fonction Publique que le secteur privé (80 % vs 69 %).

Quelles sont vos conditions d'exercice professionnel ?

«Le télétravail a un côté positif : on s'organise chez soi. Mais aussi un côté négatif : on peut travailler tard et laisser de côté ses enfants. »
Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

«L'excès d'échange par mails au détriment des contacts humains accentue la centralisation de l'activité. »
Christine, gestionnaire de projets, secteur industrie

«Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction. »
Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

«Les formes d'organisation du travail sont trop pyramidales et pas assez en réseau. Le mode de fonctionnement à mettre en place doit prévoir une plus grande autonomie des salarié·e·s en flexibilisant l'organisation du travail. »
Paul, responsable déploiement, secteur édition

«Il faut développer la responsabilité et l'autonomie au lieu de développer le reporting et multiplier les indicateurs. »
Béatrice, RRH, secteur services

«Les résultats sont demandés le samedi, jour où il y a des animations avec les clients. Ça crée des tensions entre collègues. »
Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

«Il n'existe pas d'accord télétravail, ni d'accord sur le nomadisme (alors que nous avons des commerciaux nomades). Il y a eu une tentative en 2014 de négociation sur le télétravail qui a échoué. L'accès au télétravail est discrétionnaire. Il y a juste une formalisation par avenant au contrat de travail. Cela génère des inégalités entre les personnes. »
Antoine, chef projet informatique, secteur édition

«Il y a des murs d'info, mais pas de retour. On est dans le virtuel. »
Arsène, responsable service client, secteur services

Les points communs du management des organisations de travail actuel se caractérisent par la juxtaposition de trois niveaux de coordination : hiérarchique, en mode projet, et le fonctionnement en réseau. Surcharge informationnelle, pression temporelle et charge émotionnelle, autant de difficultés qui se cumulent pour un salarié sommé de communiquer et de s'adapter en permanence à un environnement de travail en perpétuelle évolution.

A l'heure de l'internet mobile, ces pratiques trouvent avec les outils de communication numériques un moyen de prolonger le lien de subordination en dehors du travail. Ajouté à cette mobiquité, l'accroissement des exigences managériales «faire plus, plus vite, avec moins de moyens » dans un contexte de plus en plus instable, altère les conditions de vie et de travail. Ainsi, un DRH d'un grand groupe industriel reconnaissait lors d'un débat l'accroissement de cette intensification du travail en comparant le rythme de travail et l'atteinte des objectifs à courir un marathon sur un rythme de 100 mètres.

Les managers doivent le plus souvent centraliser eux-mêmes les sollicitations qui leur arrivent à travers différents canaux, puis les hiérarchiser. Ce travail d'articulation invisible se dissémine tout au long de leur journée. Enfin, les recherches ont montré qu'un collectif de travail stable était une ressource pour le salarié en prise avec ces situations de dispersion. On constate le même chose pour en situation de télétravail .

Ainsi, il ne suffit pas de mettre en place des solutions individuelles (coaching ou formations externes), il faut également analyser la façon dont est configurée la situation de travail tant d'un point de vue organisationnel que technologique, pour faire face ou non à la dispersion.

Les modes d'organisation et le déploiement du numérique sont intimement liés. Ces changements continuels ne sont pas neutres sur la manière de travailler et de produire. Ils génèrent un «surtravail » lié à :

- *l'apprentissage des nouveaux outils et des nouvelles configurations du travail ;*
- *la cohabitation des anciennes et nouvelles formes d'organisation du travail pendant la période de transition.*

75 % des cadres affirment devoir fréquemment interrompre une tâche –effet zapping !- pour en accomplir une autre face à l'exigence de réactivité croissante induite par le management et sont confrontés à la multiplication de tâches parasitaires (reportings à remplir, e-mails d'informations surnuméraires, données à traiter…).

Des évolutions du travail marquées par la mobilité et le débordement sur la vie privée

Les formes d'organisation du travail

évoluent vers le développement de l'activité professionnelle en situation de mobilité rendue possible par les nouveaux outils de communication professionnels et les exigences nouvelles de disponibilité accrues. Travailler quels que soient l'heure, le lieu où l'on se trouve, à partir de différents supports pour réaliser une tâche professionnelle, n'est pas neutre sur plusieurs plans : la qualité du produit ou service réalisés et sur la santé des femmes et hommes qui réalisent le travail dans ces conditions.

Le développement des nouvelles organisations de travail et de l'usage des outils de communication numériques transforment la relation au travail, en laissant progressivement l'activité professionnelle empiéter sur tous les temps de vie. Le temps de travail professionnel non identifié augmente quels que soient le lieu et l'heure. Le forfait jours participe au phénomène. Le travail réalisé au domicile, dans les lieux tiers, ou dans les transports n'est en général ni reconnu, ni comptabilisé, et dépasse très souvent la réglementation et les limites horaires imposées par la loi. La porosité croissante entre les deux vies est une réalité : 75 % des cadres utilisent sur leur temps libre leurs moyens numériques de communication pour des raisons professionnelles et 30 % des cadres ne déconnectent jamais. La situation dite «d'autonomie » (réelle ou pas) rend plus difficile la visibilité du temps de travail réel, notamment en cas de travail à distance. Et la non prise en compte des heures supplémentaires, et donc l'absence de récupération possible, expose aux risques d'épuisement professionnel (burn out).

Penser le travail pour repenser le management

«Il est nécessaire de penser le numérique à partir du "je travaille", c'est-à-dire en pensant les procédures et les modes opératoires à partir des corps de métier. Cela nécessite de sortir des opérations de communication qui ne pensent le numérique qu'à partir de la communication. »
Léa, cadre, secteur services
«C'est moi qui choisis le moyen, pas le système. »
Juliette, déléguée territoriale, secteur services
«Il serait opportun d'utiliser l'outil informatique pour automatiser et standardiser le reporting. »
Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie
«Il y a besoin d'espace-temps à soi pour pouvoir se concentrer. »
Benoît, responsable service client, secteur télécoms
«Articuler innovations nationales et innovations locales en accordant plus de soutien au développement d'outils locaux est un axe de travail à explorer. »
Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie
«Un axe de travail pour améliorer la performance : être déchargé de certaines tâches, notamment administratives, pour pouvoir consacrer plus de temps à notre métier. »
Maria, conseillère en ligne, secteur bancaire
«Le e-learning est utile pour la partie documentation à connaître par exemple, mais l'interaction humaine est nécessaire pour rendre les apprentissages efficaces. »
Rose, responsable QVT, secteur industrie
«Les nouveaux outils doivent libérer la profession des tâches fastidieuses pour permettre la concentration du travail sur l'expertise journalistique : la structuration de l'information, sa scénarisation et sa mise en forme. »
Bruno, journaliste

Ce que nous disent les professionnels sur le terrain c'est qu'une entreprise ou un service public a besoin pour sa performance et sa durabilité de reconnaître le métier dans toutes ses dimensions, ainsi que les apports de chacune de ses parties prenantes. Pour que le changement soit viable et réussi il doit être mutuellement profitable à ces parties prenantes. Le travail de co-construction avec elles permet d'imaginer ensemble des solutions plus riches, plus innovantes et plus écologiques en phase avec les attentes des professionnels et les besoins des clients et des usagers. A cet égard, il est heureux que l'accord européen sur le numérique de juin 2020 promeuve ce travail de co-construction employeur et organisations syndicales pour construire les évolutions des futures organisations du travail tout en mettant en place les garde- fous nécessaires sur les sujets les plus impactants : sécurisation de l'emploi à travers le développement de la formation, droit à la déconnexion, dispositifs IA sous contrôle, dignité humaine et encadrement de la surveillance des travailleuses et des travailleurs.

Ne pas oublier le «T » de QVT

Obligatoires dans les entreprises, les négociations sur la Qualité de Vie au Travail ne tiennent pas leurs promesses car elles oublient quasi-systématiquement de s'attaquer à la transformation du travail pour se concentrer davantage sur l'accompagnement des transformations. Alors que la prévention primaire est capitale pour la santé au travail peu de liens sont faits aves les questions de charge, de contenu, et d'organisation du travail.

Plus inquiétant, l'apparition de la tendance à l'encadrement des comportements qui ouvre la porte à déresponsabiliser

l'employeur en rendant le salarié «acteur » de sa santé au travail, et aussi la possibilité de déléguer ses missions (et sa responsabilité) en matière de santé au travail à un prestataire privé.

Notre conception de l'entreprise n'est plus soutenable

L'activité des entreprises, et plus particulièrement celle des grandes entreprises et de type multinationale, est de plus en plus l'objet de défiance par les citoyens et de désengagement par les salariés. Les enjeux nouveaux liés à l'environnement et à la responsabilité sociale et sociétale se font jour avec de plus en plus d'acuité. Dans le même temps, l'entreprise n'est plus perçue comme une communauté de travail où il serait possible de se réaliser, s'émanciper, acquérir l'autonomie souhaitée pour donner du sens à son travail. Il est temps de jeter les bases d'une nouvelle conception de l'entreprise qui la réconcilie avec les citoyens et ses salariés.

Ancrer de nouvelles valeurs dans l'activité et les pratiques

Étant donné que le développement durable comporte de multiples dimensions et nécessite une action à tous les niveaux, les cadres politiques comme les pratiques des organisations doivent évoluer. Il s'agit de penser les deux aspects ensemble. Il est urgent de changer le paradigme actuel et de réinventer la façon dont nous concevons à la fois les politiques et la finalité des organisations à la lumière des défis environnementaux, mais aussi sociaux et économiques pressants auxquels nous sommes actuellement confrontés.

En fait, la réorientation de la finalité des organisations vers des objectifs environnementaux et sociaux semble également porter ses fruits sur le plan économique et pourtant, selon une enquête de McKinsey, seules quelques entreprises ont une stratégie de développement durable unifiée et encore moins ont suivi des actions. [Lien]

Les théories économiques, les écoles de gestion et les pratiques commerciales actuelles semblent souvent figées dans un paradigme qui pourrait être décrit comme étant à court terme, exclusif, linéaire et insuffisamment centré sur l'humain.

Les entreprises doivent prendre leur part dans la recherche de nouvelles voies. Trouver de nouvelles voies nécessite pour les entreprises de réinventer leur modèle d'affaire, la configuration de leur chaîne de valeur, les échanges au sein de leur écosystème, la place du travail humain dans leur système de valeurs, leur relation managériale et même leur rapport au monde.

À l'échelle mondiale, les entreprises privées portent une responsabilité particulière lorsqu'il s'agit de garantir les principes de bonne gouvernance, y compris le respect des droits de l'homme et des droits des travailleurs, la liberté d'association et la liberté syndicale. Concrètement, les gestionnaires peuvent servir de modèles sociaux, de bâtisseurs de communautés et de source d'inspiration.

Sans fondement éthique, une raison d'être et une cohérence, une entreprise ou une organisation peut devenir discrétionnaire et désorientée. Outre le respect et la promotion des droits de l'homme et des travailleurs, les valeurs spécifiques d'une entreprise peuvent l'ancrer dans des communautés sociales. Cette boussole morale donne aux employés un cadre dans lequel ils peuvent évoluer. Ici, les cadres sont invités à jouer un rôle actif dans l'adoption et la diffusion des valeurs.

Nayla Glaise,
DSC CGT ACCENTURE,
membre du présidium Eurocadres

Matthieu Tubert,
DS CGT MICROSOFT,
secrétaire national de l'UFICT-CGT métallurgie

Jean Luc Molins,
secrétaire national de l'UGICT-CGT

APPORTER UNE SOLUTION JURIDIQUE ET ADMINISTRATIVE

pour les Cadres Experts indépendants

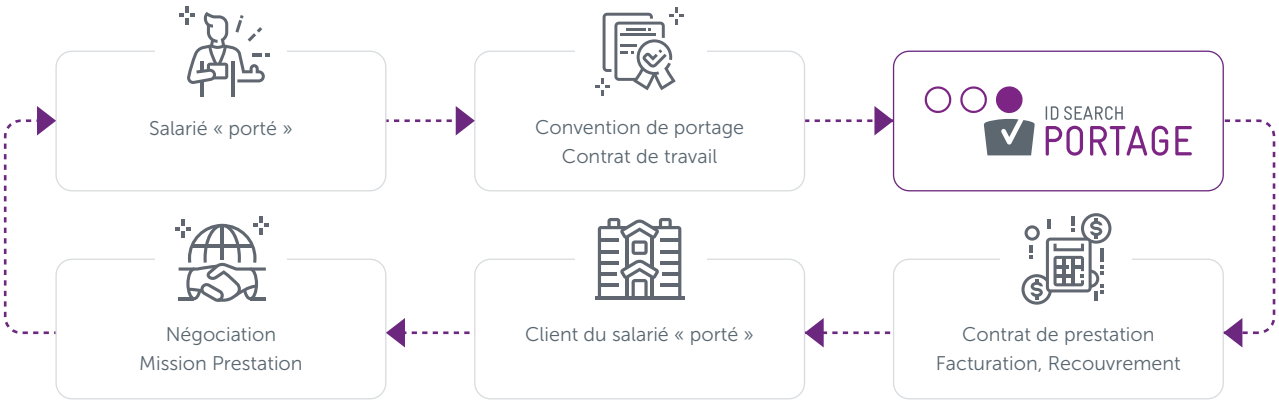
ID SEARCH PORTAGE

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 Gaulles - 92200 Neuilly-sur-Seine

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



LE MANAGEMENT DE TRADITION EST-IL DÉMODÉ ?

ANDRE**PERRET**

André Perret est psychologue de formation, ancien DRH et Directeur de Cabinet Conseil. Il est Vice-Président du Groupe Dever, enseigne les RH en Licence et Master RH, et est cofondateur et rédacteur en chef du MagRh.

Dans l'environnement équestre, l'attelage a toujours été une discipline qui a attiré mon attention. D'abord pour les chevaux : je préfère en effet, les «lourds» aux fluets musclés des courses, mais aussi pour les «voitures» qui font revivre ainsi l'histoire de France à travers des moyens de locomotion souvent véritables pièces de musée.

Différent de l'attelage sportif de compétition, l'attelage de tradition a ses règles et ses usages, qui mélangent les coutumes paysannes et les visions aristocratiques. A la tête de l'attelage, un meneur ou une meneuse, dont le doigté et la voix font la différence. La brute épaisse n'est jamais récompensée, l'hésitant non plus d'ailleurs. Les concours se font toujours dans des décors de rêves, et si l'habileté (maniabilité) est un exercice discriminant, il en va de même pour la qualité de la voiture et sa propreté mais aussi pour le respect congruent des harnachements et accessoires. Tout est pris en compte, pas que le «premier arrivé» ...

Alors, pour moi qu'est-ce un «management de tradition» (et non de transition, comme certain ont dû le lire... trop vite)

Dans un article relayé en son temps par twitter, notre ami Vincent Berthelot vilipendait ces modes managériales qui n'apportent rien de nouveau, seulement un peu de complexité supplémentaire dans la tête des managers qui veulent bien faire. Ces injonctions à la recherche du bonheur, à la bienveillance, au traitement différencié des générations, ne sont le plus souvent que de la nourriture pour «consultant» en mal de facturation. Mais sur le terrain, elles ne règlent aucun des problèmes que vivent au jour le jour, les milliers d'Agents de Maîtrise, de Chefs d'équipes, de Cadres de premier niveau. Eux, ils doivent se «débrouiller» pour conduire un attelage qui ne souffre aucune erreur. Un peu trop à droite et c'est le fossé, une pression involontaire sur les «guides» et c'est un départ au galop incontrôlé, un peu trop à gauche et on roule sur les pieds d'un spectateur insouciant...

Ces managers n'ont souvent pas été formés quoi de plus naturel en effet que d'encadrer leurs anciens collègues, ou de superviser des techniciens qui, maintenant, en savent plus qu'eux sur leur technique... Et puis eux-mêmes sont encadrés par des N++ qui, loin du terrain, attendent les résultats quantifiés et non des remontées sur des états d'âme. Et, je vous l'assure, la pression est alors aussi intense que lors d'un concours dans le parc d'un château.

Une seule solution, la tradition vous dis-je :

Exemplarité : je m'impose à moi-même les règles que j'exige de la part des autres. Je suis légitime à faire une remarque sur la ponctualité que si je n'ai aucune critique à recevoir sur ce sujet. Être capable de faire remarquer qu'arriver à l'heure (dans le cadre des accords tacites ou non) est une forme de respect et de politesse pour les autres n'est pas superflu. Lorsque j'ai signé mon contrat de travail, j'ai aussi signé pour les règles du jeu. Moi, encadrant, je suis le garant de ces règles du jeu. Je peux les «moderniser» ou au moins plaider pour, mais moi aussi je me dois de respecter ces règles.

Tant que le lien de subordination ne sera pas aboli, la performance de l'entreprise passe par l'acceptation de cette valeur de respect qui n'est désuète que si elle n'est pas partagée par toutes et tous.

Equité : Ce n'est pas un synonyme de l'égalité. Je suis capable de récompenser ceux qui le méritent et pénaliser ceux qui ne jouent pas le jeu. «Vieux jeu» ce principe ? Alors comment motiver ceux qui font des efforts ? Un exemple vaut mieux qu'un discours : deux collaborateurs arrivent

en retard de plus d'une demi-heure. Même faute, même sanction ? ça c'est l'égalité. Mais l'un des deux est coutumier du fait, l'autre pas. Suis-je capable de dire au premier que sa demi-heure sera décomptée, et prenant les devants de sa remarque, que je ne sanctionnerai pas le second ? Tout comme je suis capable d'un mot de féliciter un cheval de «paire» pour avoir rattrapé une erreur de son voisin.

Congruence : Je ne change pas d'avis toutes les cinq minutes. Je suis capable de cohérence entre mes propos et mes actes, entre mes orientations et mes pratiques. Mes chevaux sont habitués à mon style, à ma pratique. Si j'en change, je ne suis plus moi, et ils vont mettre un certain temps à comprendre mes consignes. Sans vouloir comparer mes collaborateurs à des chevaux, nous ne gagnons rien à faire perdre de la visibilité à notre environnement. Faire vivre les gens dans des situations non sécurisées, changeantes en permanence, ne génère que du stress bien inutile.

Assertivité : Je sais dire les choses, telles qu'elles sont, y compris les choses désagréables, pas faciles à entendre, MAIS : sans nuire à la relation. Un meneur qui hurle ou démontre son pouvoir par l'usage immodéré du fouet n'a pas grand-chose à voir avec les principes de l'attelage de tradition. Dans une entreprise, les collaborateurs ont besoin de savoir ce que vous pensez d'eux. Vous n'avez pas à vous sentir honteux de faire des remarques, mais en prenant en compte que, demain, il nous faudra encore vivre ensemble. Si je coupe la relation, comment faire ? Donc s'en prendre au fait et non à la personne, ne jamais humilier, ou faire preuve d'absence de respect y compris dans la critique. Cela ne signifie en rien que le fameux «directif» est banni. En observant un collaborateur dont le comportement peut engager sa sécurité ou celle des autres, on n'attend pas de vous une attitude psychanalyste, et un «arrête tes conneries immédiatement» sera certainement plus profitable, même s'il faut y revenir pour ensuite expliquer cet ... écart de langage.

Empathie : se mettre à la place de l'autre pour savoir ce qu'il ressent. Un «meneur» qui connaît ses chevaux sait qu'untel réagit à une ombre furtive sur le chemin et tel autre supporte mal le passage d'un vélo à proximité. Le manager dans sa pratique quotidienne, intègre les mécanismes de représentation mentale de «tout humain» mais aussi de l'individu en particulier. Tout le monde ne réagit pas d'une façon uniforme. Le vécu de chacun l'a façonné, et chaque représentation est porteuse d'une émotion qui elle-même fournira un comportement. A moi d'en comprendre les contours. L'empathie n'est pas synonyme d'excuses... simplement de compréhension, ce qui me permettra de prendre des décisions éclairées. Là encore, rien de nouveau.

La tradition n'est pas un retour en arrière. Elle est l'application dans le présent de ce qui fonctionne, sans s'assujettir à des modes. Un manager qui est capable de développer ces qualités ne peut pas être un mauvais manager. Même s'il commet une erreur, on lui pardonnera. Un peu comme les chevaux sont capables de corriger une erreur du «meneur» s'il a réussi à construire (voire coconstruire) la confiance nécessaire.

André Perret





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



MANAGEMENT PAR OBJECTIF, PAS UNE MODE MAIS UN OBJECTIF EN SOI

JEAN-CHRISTOPHE**ROCHE**

Après une carrière dans le conseil et au sein du Crédit Agricole, j'ai co-fondé xLearn.

La mission d'xLearn est de permettre à chacun de devenir un acteur clé de la stratégie de son entreprise !

Les collaborateurs sont demandeurs de plus de sens et de transparence dans leur relation à leur entreprise. La définition d'objectifs clairs accompagnés de feedbacks pertinents et réguliers semblent l'alpha et l'oméga d'un management réussi. Cependant l'exercice est plus compliqué qu'il n'y parait et les écueils sont nombreux.

Pendant longtemps, la définition d'objectifs s'est cantonnée à afficher quelques macro-chiffres à atteindre par les collaborateurs : chiffres de vente, nombre d'appels ou de dossiers traités, composants ou articles produits, nombre de défauts… Simples et clairs ces objectifs avaient le mérite d'être transparents, cependant dans un contexte d'informatisation et d'automatisation des tâches ils se sont avérés insuffisants à un pilotage qualitatif des organisations.

A quoi sert de répondre à 100% des réclamations clients dans les temps, si aucune solution satisfaisante n'est apportée au client ?

Le management et les équipes de pilotage se sont donc attelés à définir des objectifs et des KPI associés toujours plus pointus et couvrant tous les aspects de l'entreprise, depuis la production des biens ou des services de l'entreprise jusqu'à la satisfaction des collaborateurs. Cette course à l'objectif à fait apparaitre des magmas touffus de cibles à atteindre dont la cohérence globale était bien souvent difficile à identifier.

L'apparition du management par objectifs, porté par le spécialiste américain d'origine autrichienne Peter Drucker, a permis de mettre de l'ordre dans ce magma tout en donnant plus de sens aux missions de chacun des collaborateurs. L'approche parait simple, décliner les objectifs stratégiques de l'entreprise en objectifs individuels pour l'ensemble des strates de l'organisation et elle a de nombreuses vertus : renforcer le sentiment d'appartenance du collaborateur à une organisation en lui permettant d'identifier sa contribution à la réussite de l'entreprise, assurer la cohérence entre les actions ou les décisions individuelles et la stratégie globale, responsabiliser les collaborateurs sur l'atteinte de leurs objectifs, simplifier la mesure de la réalisation des objectifs. Le management par objectif est un levier puissant de mobilisation des organisations et des collaborateurs qui le compose, rendu encore plus nécessaire lorsque l'entreprise doit se transformer en profondeur. Que cela soit pour se digitaliser, adapter son activité à un business model ou à une rupture technologique, il est important que tous les collaborateurs comprennent la cible et avancent tous dans le même sens.

Un bel exemple d'un management par objectif est la transformation profonde de Microsoft vers le Cloud. Distancé par Amazon et Google sur ce marché pourtant prometteur, Satya Nadella, PDG de l'entreprise a su afficher un objectif stratégique clair, devenir l'un des leaders des services Cloud. Cet objectif a été décliné dans toutes les lignes produits et à tous les niveaux hiérarchiques. En quelques années, Microsoft a rattrapé son retard, l'approche Cloud s'est distillée partout. De nouveaux produits ont été lancés avec succès (tels que Azure) et les produits existant ont été adaptés (Excel, Word..). Si le management par objectif n'est évidemment pas la seule raison de ce succès, il y a grandement contribué. Cette réussite apparait d'autant plus forte lorsque l'on constate les échecs lors des tentatives précédentes d'adaptation du business model sans objectifs clairs (rachat de Nokia, lancement d'un OS mobile…).

Si l'approche du management par objectif peut sembler

simple, sa mise en œuvre apparait déjà plus complexe. En effet, réussir à décliner les objectifs stratégiques à tous les niveaux nécessite de mobiliser dans un temps relativement limité de nombreux acteurs de l'organisation : managers opérationnels, exécutifs, collaborateurs…

Ce qui dans des organisations pyramidales avec de nombreuses lignes métiers relève déjà d'un challenge à part entière. De plus, il est important que chacun des collaborateurs parle un langage commun sur leur compréhension des objectifs stratégiques, ce qui nécessite également, bien souvent de former les collaborateurs à ce langage partagé. Enfin, la réussite du management par objectif réside dans sa capacité à mobiliser le plus grand nombre, ce qui dans des organisations établies peut se heurter à des freins en interne, certains collaborateurs ne souhaitant pas sortir de leur mode de fonctionnement établi. On le voit le management par objectif peut nécessiter un temps très important, voir trop important par rapport aux bénéfices attendus.

Au-delà de ces aspects organisationnels de la mise en œuvre du management par objectif, le modèle en lui-même doit être utilisé avec précaution. En effet, une définition des objectifs mal réalisée et décorrélée des moyens mobilisables peut apparaitre trop technocratiques et démotivantes. A quoi bon dire, «notre objectif est d'aller sur la lune», si les collaborateurs n'auront à disposition qu'un papier et un crayon.

Par ailleurs, il faut veiller à ce que la définition et le suivi des objectifs ne remplacent pas les relations humaines. Le management par objectifs peut amener à une «déshumanisation » de la relation professionnelle lorsque la relation entre manager et collaborateur se limite à la gestion d'objectif. Le management d'une équipe ne se réduit pas à un pilotage par objectifs. Le manager échange avec son équipe et les autres managers. Il passe du temps à régler les différents problèmes d'ordres techniques, humains, organisationnels, logistiques ainsi qu'à trouver des solutions. Il fait face aux imprévus, sa force réside dans sa capacité à intégrer les objectifs dans ce fonctionnement, mais parfois aussi à redéfinir les priorités du moment afin de traiter une urgence ou des sujets insuffisamment pris en compte dans les objectifs.

A l'heure actuelle, l'agilité des start-ups est donnée en exemple, leur capacité à s'adapter rapidement à un milieu changeant sont mis en avant.

Or, cette agilité provient en grande partie de l'autonomie laissée aux collaborateurs.

Si la définition d'objectif permet de donner une cible lointaine, elle ne doit pas devenir un carcan qui limite l'esprit d'initiative et l'autonomie qui sont des composantes indispensables à la réussite de l'entreprise ainsi qu'au bien-être du salarié. La définition des objectifs doit s'accompagner en même temps de l'explicitation des «limites de libertés» laissées aux collaborateurs. De même, le manager doit conserver la liberté d'adapter les objectifs lorsqu'il faut répondre à une situation changeante. Les objectifs fixés quelques mois plus tôt peuvent soudain se révéler inadaptés à la situation.

De même, la performance d'une entreprise tient grâce à la globalisation de son activité. Instaurer des objectifs par service ou par secteur peut alors se révéler inapproprié et risquer de casser un mode de fonctionnement global qui fait la performance de l'entreprise.

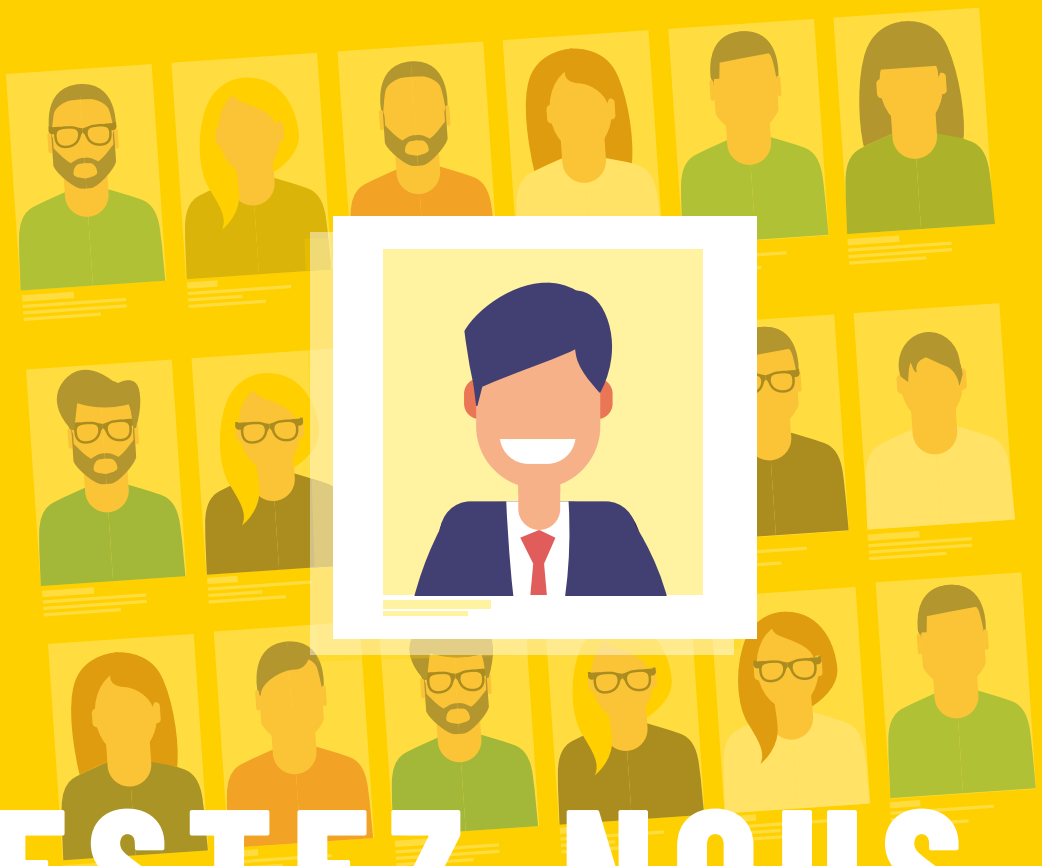
Attention de ne pas survaloriser le résultat au détriment du fonctionnement et des processus. En d'autres termes, en ne mettant l'accent que sur le résultat, il est tentant de viser des objectifs de courts termes, clairement visibles. Le management par objectifs peut se révéler catastrophique lorsque la société fonctionne sur des cycles longs (investissement, cycle de prospection, pénétration de marché…). Par exemple, un commercial d'Airbus met plusieurs années à signer un contrat, dans ce cas la définition d'un objectif de chiffre d'affaires mensuel ou annuel ne sera pas pertinente.

Bien souvent c'est en améliorant le processus que l'on améliore les résultats, c'est pourquoi l'amélioration des processus doit également constituer un objectif à part entière.

Jean Christophe Roche

Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :
un comptage sur **Twitter** et **Linkedin**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC BUSINESS SCHOOL · AXA · EPOKA · Senior Compagnie · THALES

SMART DATA POWER®

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



HARO SUR LA PARITÉ : NOUS SOMMES DEVENUS DES OBSÉDÉS SEXUELS

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

On n'apprend pas grand-chose dans la série documentaire Chambre 2806 : l'affaire DSK (Netflix, 2020) de Jalil Lespert si ce n'est ce détail. Lorsqu'il commandait du champagne dans sa chambre d'hôtel, Dominique Strauss-Kahn exigeait que la bouteille soit apportée par une femme. Il attachait visiblement plus d'importance au sexe du personnel qu'à la marque ou à la fraîcheur du champagne.

DSK fut dépeint par la suite comme un «prédateur sexuel », donc un animal, une bête, un monstre, ce qui permettait à chacun de se rassurer : DSK serait l'exception qui confirme la règle. Alors qu'il est au contraire un cas extrême qui révèle une tendance générale : nous sommes devenus des obsédés sexuels.

Vous me direz qu'il y a certes des personnes qui exigent d'être servies par un conseiller bancaire, un médecin ou un fonctionnaire de tel sexe, etc., mais qu'elles ne représentent qu'une infime minorité. Je vous répondrai que notre obsession pour le sexe des personnes avec qui nous interagissons (de près ou de loin) va bien au-delà.

Nous continuons à utiliser des catégories sexuées comme le féminin et le masculin alors qu'elles colportent leur lot de stéréotypes. On parle par exemple de «leadership féminin » ou de «leadership au féminin » comme si le sexe d'une personne déterminait sa façon de diriger. Pourquoi utiliser ce type d'adjectif au lieu des typologies non sexuées (leadership participatif, autoritaire, bienveillant…) ?

Certes, des voix appellent à développer des jeux moins stéréotypés, à éviter le rose pour les filles et le bleu pour les garçons, ainsi qu'à moins sexualiser les jeunes filles. Mais elles ont peu d'effets car elles se heurtent au désir des parents. Comme si elles jouaient à la poupée, les mères sont souvent ravies d'habiller leurs filles en femmes.

Dans les années 1990, il y avait de temps en temps une polémique à propos d'affiches publicitaires montrant une femme nue par exemple. Désormais, c'est la moindre affiche qui est scrutée et l'on voit du sexisme partout à tel point qu'il existe une présomption de sexisme. Il n'y même plus besoin de faits sur lesquels s'appuyer pour le dénoncer. Interrogée le 18 novembre 2020 dans l'émission Les Grandes gueules sur RMC ce qui lui permettait d'affirmer que la militante Assa Traoré était contestée parce qu'elle était une femme, Rokhaya Diallo répondit : «C'est difficile de, comment dire ?, d'extriquer ce qui relève du sexisme, ce qui relève de la politique, ce qui relève aussi du mépris de classe. On a parlé de ça aussi, c'est assez compliqué. Après, c'est un choix qu'on assume parce que l'une et l'autre [Rokhaya Diallo et Blachette, sa co-auteure] on a suivi de très très près cette affaire-là depuis 3 ans, donc c'est vraiment un choix qu'on assume ». Autrement dit, après trois ans d'étude du mouvement social né autour de l'affaire Adama Traoré, l'essayiste n'est pas sûre que la cheffe de ce mouvement soit contestée en tant que femme, reconnaît qu'elle est peut-être contestée tout simplement pour des raisons politiques (comme tout leader de mouvement social !), mais elle assume le choix – elle dit bien le «choix » – de présenter Assa Traoré comme victime de sexisme ! Si ça ce n'est pas un choix idéologique !

On retrouve ce phénomène dans la vie quotidienne des entreprises. Si un poste de manager se libère et qu'un homme est promu, des collègues vont assurer qu'il a été promu parce qu'il est un homme : les femmes sont victimes de discrimination. Si c'est une femme qui est promue, des collègues vont assurer qu'elle a été promue parce qu'elle est une femme, par discrimination positive.

Le sexe du messager tend également à prendre le pas sur le contenu du message. «Si Untel/Unetelle a dit/fait ceci, c'est bien parce qu'il est un homme/une femme »

entend-on souvent. Tel propos est acceptable s'il est tenu par une femme, mais pas s'il est tenu par un homme, et vice-versa. Notre liberté d'expression n'en est que plus limitée. Combien de fois des salariés m'ont-ils confié qu'ils ne pouvaient pas dire telle ou telle chose en raison de leur sexe ? Le directeur diversité d'un groupe me confia par exemple qu'il demandait souvent à une collègue de passer des messages à sa place, par exemple lorsqu'une femme de son équipe se présentait au travail dans une tenue vestimentaire non appropriée.

Plus largement, il suffit d'ouvrir les médias pour se rendre compte de l'importance démesurée accordée au sexe des personnes dont il est question ou auxquelles ils s'adressent. Paradoxalement, les médias qui se veulent progressistes, ouverts et féministes sont parfois les plus grands obsédés sexuels. Le site BuzzFeed avait par exemple créé un fil d'actualité «Meuf » pour signaler les articles censés intéresser les femmes et publiait des listes du style «24 trucs plutôt marrants que toutes les filles font » ! Et si jamais une «fille » ne fait pas ce que «toutes les filles » font, faut-il la qualifier de «garçon » ?

«Quand on a un marteau en main, on finit par voir des clous partout » dit la loi de l'instrument. Quand on est obsédé par le sexe des individus, on ne voit plus que cette variable.

Même les concepts sont maintenant priés d'avoir un sexe. Parmi les nouveaux mots qui ont la cote, le mansplaining est un «concept féministe né dans les années 2010 qui désigne une situation où un homme explique à une femme quelque chose qu'elle sait déjà, voire dont elle est experte, sur un ton potentiellement paternaliste ou condescendant » (Wikipédia). Ce concept est intéressant, mais pourquoi le sexualiser ? Je connais des femmes qui font du mansplaining et, j'ai beau être un homme, j'ai déjà subi du mansplaining de la part d'autres hommes. Je crois d'ailleurs que mon fils m'accuse régulièrement de dadsplaining (sans utiliser ce mot) et que je pourrais moi-même accuser ma mère de momsplaining quand elle ressent le besoin de m'expliquer pour la énième fois comment cuisiner tel plat que je cuisine au moins aussi bien (ou mal) qu'elle, comme si elle n'avait pas encore réalisé que je n'ai plus 10 ans.

S'il faut sexualiser les concepts, le langage va sacrément se complexifier. Puisque ce sont généralement des hommes qui se serrent la main, on devrait parler de manshaking. Mais si un homme serre la main d'une femme, cela devient du man-womanshaking. Et si ce sont deux femmes qui se serrent la main, est-ce du womenshaking ?

Cette obsession sexuelle s'empare des entreprises, en particulier depuis que la parité est devenue à la mode.

Lors d'une promotion, de la constitution d'un groupe de travail ou de l'organisation de tables rondes, le sexe des personnes concernées est désormais central. Les partisans de la parité sont généralement mus par de bons sentiments. Mais, comme souvent, nous sommes passés d'un extrême à l'autre. Le sexe biologique est certes une caractéristique importante d'une personne et l'une des plus visibles. Mais faut-il pour autant considérer autrui avant tout selon son sexe et être obnubilé par le nombre de femmes et d'hommes à toute heure et en tout lieu ?

Cette obsession sexuelle me semble une régression. Cette vogue de la parité me semble problématique, voire dangereuse. On m'avait appris quand j'étais petit que l'habit ne faisait pas le moine et qu'il fallait aller au-delà des apparences. On m'aurait menti ?

Voici dix réflexions critiques sur la diffusion de la parité.

1 Focalisation n'est pas raison

«La jeunesse n'est qu'un mot » disait Pierre Bourdieu pour dénoncer les discours essentialistes (du type «Les jeunes pensent comme ceci et se comportement comme cela ») : «c'est par un abus de langage formidable que l'on peut subsumer sous le même concept des univers sociaux qui n'ont pratiquement rien de commun ». On pourrait en dire autant du sexe biologique : en faire l'alpha et l'oméga de la vie sociale est un abus de pensée manifeste.

Une étude de David Schkade et Daniel Kahneman montre la bêtise sur laquelle débouche la focalisation sur une seule variable. Des étudiants du Midwest (région au nord des Etats-Unis où il fait souvent froid) étaient persuadés que leurs homologues en Californie étaient bien plus heureux qu'eux, alors qu'ils n'en étaient rien. Pourquoi ? Car ils se focalisaient sur une variable : le climat. Comme s'il suffisait de vivre dans une



région chaude pour être heureux !

De même, en nous focalisant sur le sexe de nos collègues, nous risquons de penser à côté de la plaque.

2 L'essentiel est invisible pour les yeux

S'intéresser uniquement ou avant tout à la parité entre les sexes revient à une vision extrêmement pauvre de la diversité. Une fois qu'on a pris conscience que les êtres humains ne sont pas tous du même sexe, on n'a pas découvert grand-chose. Il serait bien plus intéressant de veiller aux facteurs de diversité qui sautent moins aux yeux, en particulier à la diversité des intelligences, des expériences et des personnalités.

Mais cela demande de sortir de la paresse intellectuelle qui consiste simplement à compter le nombre de femmes et d'hommes. Former un groupe de travail est tout un art. On peut déjà réfléchir à la nécessité d'avoir un échantillon représentatif ou significatif de l'entreprise. Bref, si le DRH doit être un directeur de casting, il faut qu'il s'empare réellement de ce rôle et développe les compétences requises.

3 Des contorsions idéologiques

Les farouches partisans de la parité font généralement preuve de contorsions mentales étonnantes. Ils ne sont pas à une contradiction près. Leur discours est généralement du type : «Les femmes et les hommes sont semblables et sont à traiter de manière identique, mais la parité est nécessaire car les femmes sont plus comme ceci et les hommes plus comme cela. » Naturalisme, essentialisme constructivisme et universalisme font ainsi bon ménage dans leur tambouille idéologique.

4 Les effets limités de la parité

Un responsable diversité était très fier que, pour la première fois, une des principales entités de son entreprise soit dirigée par une femme. Deux ans plus tard, il déchantait : rien n'avait changé ; «elle se comporte comme un homme » soupirait-il. Il n'y avait pourtant pas de révolution à prévoir : cette femme avait fait toute sa carrière dans cette entité et en était un pur produit. A part la longueur de ses cheveux, elle ne détonnait en rien par rapport à ses prédécesseurs. Le directeur général qui l'avait nommé n'avait pas indiqué dans sa fiche de poste qu'elle devait

changer la culture d'entreprise ; il lui avait tout simplement demandé de tenir les objectifs commerciaux fixés.

De la part du responsable diversité, c'était faire preuve de naïveté et faire porter à cette femme beaucoup de poids sur ses épaules que d'attendre d'elle (sans l'en informer) qu'elle fasse évoluer la culture organisationnelle dans le sens que lui souhaitait.

Plus généralement, les études montrent que la féminisation des équipes de direction a une incidence réelle sur la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes au travail, mais une incidence limitée.

5 Traiter le symptôme au lieu de la cause

Si la parité ne produit pas la panacée que d'aucuns lui prêtent, c'est qu'elle consiste souvent plus à traiter le symptôme que le mal à la racine. Nommer autant de femmes que d'hommes à tel niveau hiérarchique est une chose relativement facile à faire. Au besoin, il suffit de mandater un chasseur de tête pour cela. En revanche, comprendre pourquoi tels postes et tels métiers sont plus occupés par des femmes ou des hommes, et surtout agir sur ces causes demande un travail bien plus en profondeur.

6 Un risque d'effets pervers

Prendre le sujet de la justice ou de la méritocratie en entreprise par le petit bout de la lorgnette qu'est la parité n'est pas sans risque. Cela peut donner l'impression que l'on a agi dans ce domaine, que le problème est réglé ; ce qui aboutit à un relâchement des efforts et de l'attention. Emilio Castilla et Stephen Benard ont mis en lumière le paradoxe de la méritocratie : quand une organisation est présentée comme méritocratique, ses acteurs se reposent sur leurs lauriers et ont tendance à privilégier les hommes par rapport aux femmes à performance égale. Il est donc plus dangereux d'agir peu que d'agir pas du tout !

De même, certains hommes peuvent se sentir menacés par l'instauration du principe de parité et par conséquent accroître leur solidarité masculine déjà réveillée par l'accent mis sur l'identité sexuelle au travail. La parité n'est pas sans risque d'effets pervers. D'ailleurs, de nombreuses femmes y sont opposées de crainte que leurs compétences passent au second plan derrière leur sexe.

7 Méritocratie, j'efface ton nom

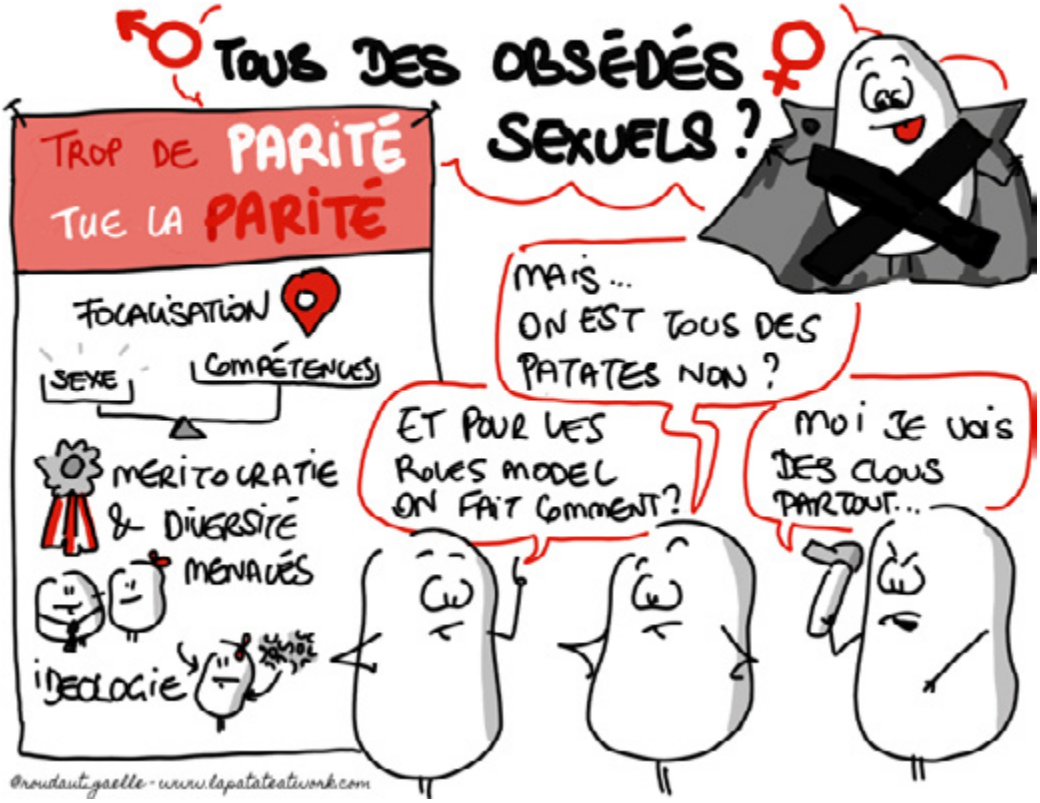
Dans les années 1970, des orchestres ont mis au point des auditions à l'aveugle afin que le jury se concentre uniquement sur la compétence des candidats et non pas sur d'autres critères tels que le sexe ou la couleur de peau. C'est d'ailleurs le dispositif repris dans l'émission télévisée The Voice.

Dans une entreprise pour laquelle j'ai travaillé, le directeur qui avait promu le plus de femmes au cours des dernières années n'était pas du tout celui que croyait le DRH car ce directeur n'était pas favorable à la politique diversité mise en œuvre. Le parti pris de ce directeur était de se focaliser uniquement sur les compétences et la performance des salariés. Peu lui importait leur sexe. La Mairie de Paris a dû s'acquitter d'une pénalité de 90 000 euros car, parmi les cadres dirigeants promus en 2018, 69 % étaient des femmes, alors que l'objectif légal est d'au moins 40 % de personnes de chaque sexe. Ces exemples interrogent sur la régression proposée par les politiques qui consistent à se focaliser sur le sexe des personnes promues au lieu de s'assurer d'un fonctionnement interne réellement méritocratique. Surtout que si l'on commence à encourager des quotas plus ou moins directement assumés en fonction du sexe, pourquoi ne pas en élaborer d'autres en fonction de la couleur de peau, de la taille, du poids ou encore du nombre de frères et sœurs ?

Le comble est que des DRH, qui sont a priori les mieux placés pour savoir que le sexe n'est pas censé être un critère central de recrutement ou promotion, se prêtent à ce jeu.

8 Une parité à géométrie variable

Curieusement, la parité n'est pas réclamée dans tous les métiers et secteurs d'activité. Elle est rarement exigée dans les domaines où les femmes sont les plus nombreuses (services à la personne, ménage, enseignement…). Pourtant, c'est peut-être par un accroissement du nombre d'hommes dans ces métiers que les mentalités et l'organisation sociale évolueront le plus. Il est dommage que l'obsession sexuelle se joue souvent à sens unique. Un des fondements théoriques de la parité est l'existence de rôles modèles des deux



sexes pour montrer que tel poste ou telle profession sont ouverts aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Les enfants sont les premiers à avoir besoin de rôles modèles. Pourtant, ce sont eux qui sont le plus privés de parité : ils ne sont quasi entourés que de femmes à travers les professeures des écoles, ATSEM, psychologues scolaires, infirmières scolaires, bibliothécaires, juges aux affaires familiales, etc. La question du périmètre assigné à la parité est donc posée. Si l'on pousse la logique jusqu'au bout, il faudrait interdire le mariage des couples homosexuels et exiger des romanciers que leurs livres contiennent autant de personnages féminins et masculins !

9 Parité bien ordonnée commence par soi-même

En matière de parité, les DRH sont loin de montrer l'exemple ; les femmes y sont largement majoritaires. Les étudiants sont déjà minoritaires par rapport aux étudiantes dans les formations initiales en RH. Quelle crédibilité a-t-on quand on demande aux autres d'appliquer des règles que l'on ne respecte pas soi-même ?

10 Une parité en trompe l'œil

La parité fait son petit bonhomme de chemin dans les entreprises grâce à une unanimité de façade. Il est difficile de s'opposer à ce politiquement correct ou ne serait-ce que d'interroger cette focalisation sur le sexe sans être immédiatement renvoyé à sa propre identité sexuelle et à des accusations de machisme ou de misandrie. Pourtant, les limites des politiques d'égalité professionnelle et, plus largement, des politiques diversité menées en France et dans le monde, en particulier aux Etats-Unis, devraient nous faire réfléchir.

Puisque la critique et le questionnement n'ont pas droit de cité, la parité est contournée. L'exemple le plus flagrant réside dans le monde politique. La parité est respectée au sein du gouvernement, mais pas dans les (vrais) cercles de pouvoir moins visibles.

Mon propos est de dénoncer le passage d'un extrême à l'autre : celui de normes soi-disant neutres dans les entreprises (alors qu'elles profitaient surtout à certains profils, essentiellement des hommes) à une norme de focalisation sur le sexe des salariés. Une troisième voie est possible.

Il y aurait bien mieux à faire que de suivre cette mode de la parité pour accroître la méritocratie dans les entreprises. Mais le veut-on vraiment ?

Denis Monneuse



DONNER DU SENS UNE MODE QUI DISSONE

FABIENNE**RAVASSARD**

Consultante en communication interne et dynamiques d'entreprise, Fabienne Ravassard a fondé BAÏRLAA pour accompagner les entreprises dans leurs transformations. Elle milite pour une communication utile au business et génératrice d'innovation collective, avec la conviction que les collaborateurs sont les premiers générateurs d'innovation et de progrès.

L'une des tendances fortes, parce que répondant à un besoin grandissant dans l'entreprise, concerne la nécessité de donner du sens. Les collaborateurs le réclament, les managers le cherchent, et les jeunes diplômés menacent de bouder les organisations qui n'en auraient pas. Au cœur de la crise sanitaire inédite qui frappe le monde, la quête de sens est devenue quasi vitale car moins il y en a… et plus on en a besoin.

Donner du sens devient ainsi le sujet à traiter, tous azimuts. Il faut donner du sens à la marque employeur pour recruter les meilleurs, et en interne, donner du sens aux transformations, aux réorganisations, à la politique RSE, aux résultats financiers, aux décisions sanitaires. L'entreprise communique son sens, mais cela dissone.

La mission de donner du sens est assignée prioritairement aux fonctions Ressources Humaines, à la Communication interne, et bien sûr au management. Le manager se glisse donc dans cette nouvelle tenue de donneur de sens et doit choisir les accessoires parmi différentes collections : les 7 leviers, les 10 secrets, les 5 recettes. Autant de solutions comportementales, d'outils et de techniques à adopter. La bienveillance le dispute à la confiance, le management visuel au Powerpoint et le séminaire d'embarquement à la réunion en marchant…

Quand le sens dissone

Quelque chose dissone pourtant dans cette injonction : IL FAUT DONNER DU SENS. Une dissonance qui s'entend dès lors que l'on quitte le niveau des Directions, et qui s'amplifie à mesure que, descendant les étages de l'organigramme, on s'aventure sur le terrain, là où se crée la valeur de l'entreprise, dans les lieux de fabrication, de gestion, de production ou de ventes…

«Cette entreprise, c'est comme si c'était deux entreprises ». Cette remarque m'a été faite il y a quelques mois par une collaboratrice qui travaillait sur un plateau d'accueil téléphonique, dans le centre la France. Je l'interviewais dans le cadre d'une mission de diagnostic de communication interne. «Il y a le siège, là-bas, qui décide et nous adresse les consignes et la communication, et puis il y a nous, face aux clients. Souvent, ce n'est pas compatible. On dirait deux mondes parallèles ? On est pourtant censés tous travailler pour le client, mais à croire parfois que le but du siège, c'est de nous en empêcher. C'est du gâchis, ça n'a pas de sens ».

Quelle que soit l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité, c'est ainsi. C'est un fait acquis avec lequel chacun compose, travaille, avance, s'arrange. Le siège donne le sens pendant que le terrain sort les rames. C'est dans cette réalité d'une entreprise séparée que naît la dissonance du sens, que les managers sont sommés de gommer.

«Donner du sens » induit que la personne ou l'entité qui va donner ce sens le détient, et qu'il est unique. Ainsi, quel sens détient le Directeur d'un projet de transformation ? Est-ce le but, le résultat que ce projet doit atteindre ? Est-ce une explication, une signification, les raisons de lancer ce projet ? Ou bien le sens d'un projet tient-il dans les relations et les coopérations qu'il créera ?

Aller chercher le sens là où il naît

Lors d'une autre mission, j'enquêtais dans une usine sur les conditions par lesquelles l'entreprise répondait aux besoins de sens des collaborateurs.

«Je fabrique une pièce en laiton, il y a trois modèles différents », me dit un opérateur que je rencontrais sur sa chaîne de production.

- *«Pourquoi ces trois modèles d'une même pièce ? Lui demandai-je.*
- *«Je ne sais pas. Le matin, le chef d'équipe nous dit : vous fabriquez celui-là, ça peut durer plusieurs jours, on fait ça en équipe, on se connaît bien alors ça va ; et puis une autre semaine, on passe à un autre modèle. Ça doit dépendre des commandes qui tombent.*
- *«Qu'est ce qui changerait si vous saviez à quoi servent ces trois modèles, et pourquoi il faut fabriquer l'un ou l'autre ?*
- *«ça ne changerait pas grand-chose, ce serait le même travail, me répond-il ; je pourrais peut être proposer des améliorations. Mais c'est comme ça, on fait bien le boulot. Et ça, c'est important.*
- *«Que faudrait-il vraiment changer pour améliorer la communication dans l'usine selon vous ?*
- *« J'aimerais savoir qui sont les nouveaux que je croise dans l'usine. On est à peine plus de 500, et je ne connais pas les gens, alors qu'on passe tellement de temps ici … ça n'a pas de sens ! Et peut-être qu'eux savent à quoi servent mes pièces ! (Rires).*

Quel sens venait nourrir le travail de cet homme ? Ne pas savoir exactement à quoi servent les pièces qu'il fabriquait n'était pas un problème, ni à quel objectif commercial son travail répondait. Ce qui faisait sens était de bien faire ce qui lui était demandé. Ce qui n'avait pas de sens en revanche à ses yeux, était de ne pas savoir qui étaient les personnes travaillant dans la même usine que lui.

Le sens ne se donne pas, il s'ébruite

C'est à vivre au quotidien depuis plusieurs années des situations semblables à celle de cet échange, au contact des collaborateurs les plus éloignés des organes de décisions, que s'est forgée chez moi une conviction : certes, le sens est un besoin de toute personne qui travaille, mais il ne peut pas se donner. Il s'ébruite. De même que le bruissement des arbres d'un écosystème forestier bourdonne pour composer l'atmosphère d'une forêt, de même, le sens d'une entreprise, qui produit le commun, ne peut émaner que des collaborateurs et du quotidien.

Au lieu de chercher à le donner, la tâche, plus complexe et plus subtile, consiste à réunir les conditions de cet «ébruitement », en étant à l'écoute du terrain, et en s'appuyant sur ces trois principales acceptions du mot «sens », que notre langue nuance peu :

- *Sens = direction : besoin de savoir où l'on va, d'agir pour un but, un résultat*
- *Sens = signification : besoin de comprendre, de définir, d'expliquer*
- *Sens = émotion : besoin d'apprécier, de se sentir bien*

Dans chaque équipe, dans chaque usine, sur chaque chantier, coexistent ces trois besoins de trouver son propre sens au travail. Dans les sphères des directions générales et des comités exécutifs aussi, très certainement. Mais ce sont des lieux de décision et de raison, où «les » sens qui font le plus vite et le plus naturellement consensus sont celui de la direction et de la signification : il faut indiquer le but à atteindre et il faut informer, expliquer pour convaincre. Ce sont- encore souvent- des lieux où l'on ne s'embarrasse pas des émotions.

Mais dans ce monde incertain, inédit, où progressent l'inquiétude et les émotions négatives, l'entreprise ne peut plus ignorer ce troisième sens du sens. L'écoute et l'observation «interrog-actives» de celles et ceux qui travaillent sur le terrain sont l'occasion de générer et d'ébruiter ce sens-là. Ces pratiques peuvent être le commencement de nouvelles coopérations, de recherches de co-construction de solutions locales, de pratiques simples, au plus près du travail, là où naît, se cultive et se transforme la culture de l'entreprise.

Nul doute que naîtra de cette immersion sur le terrain, un sens vivant, intelligent parce que partagé et co-produit par tous.

Fabienne Ramassard



MODES MANAGÉRIALES ET CROYANCES : UN MAUVAIS COMBO

LOÏC **LE MORLEC**

Cadre supérieur chez des géants, dirigeant de transition, 25 ans de transformations. Je fais désormais par passion des travaux de recherche sur l'Humain et la performance. Partager, transmettre et pour cela des articles, des conférences, de l'enseignement (mon bonheur) et un ouvrage en cours.



Ce n'est pas tant les nouvelles modes managériales que les croyances qu'elle véhiculent qui s'implantent désormais dans les entreprises. Le problème est que ces dernières s'y installent durablement.

Historiquement, la particularité des modes managériales était de s'implanter massivement dans les entreprises, pour ensuite être toutes autant massivement rejetées pour être remplacées par d'autres (Romain Zerbib/Les Modes Managériales/ed. EMS). Ce début de siècle nous en propose désormais une nouvelle génération particulière.

Des modes quasi virtuelles

Les nouvelles modes managériales auraient plutôt tendance à s'implanter massivement sur les réseaux sociaux, pour une présence à la marge dans les entreprises. Le bonheur au travail en est un exemple significatif. Cette mode a été très présente un temps, jusqu'à être repris par des médias plutôt suiveurs des tendances issues de la toile. Pourtant les 150 CHO (Chief Happiness Officer) répertoriés sur LinkedIn en 2017 au plus fort de la vague, ces ambassadeurs du bonheur, nous montrent à quel point elle a pu être une curiosité dans les entreprises plus qu'autre chose. De même, si la mode de l'entreprise libérée a envahi les réseaux sociaux à partir des années 2015, se présentant comme l'alternative au modèle taylorien prédominant, sa réelle présence dans le monde de l'entreprise semble anecdotique avec vraisemblablement un taux d'implantation en France inférieur à 0.10%. Les différences par rapport aux modes du passé ne s'arrêtent pas là. La nouvelle génération touche volontiers à l'Humain à travers des notions aussi fortes que disruptives comme le bonheur ou encore la liberté. Elles auraient par ailleurs vocation à apporter à l'entreprise une performance supérieure, oscillant dans les faits entre intox et absence de démonstration. L'infographie issue de prestigieuses écoles américaines ventant les performances d'un salarié heureux est bien à ranger au rayons des fake (François Geuze/stop au pipeau managérial/LinkedIn). Quant à la performance supérieure attribuée aux entreprises libérées, elle n'a jamais été constatée. Aucun chercheur ou doctorant ayant écrit sur ces entreprises n'ayant eu accès à leurs comptes (Loïc Le Morlec/Les Modes Managériales /ed. EMS). Surtout, elles viendraient transformer significativement l'entreprise en s'attaquant à sa culture, sa stratégie, ou encore son organisation. Là où l'on pourrait considérer les anciennes modes comme marginales dans leur impact dans le cœur de l'entreprise (L'humain) ou le corps (structure, organisation), les modes actuelles ont pour ambition de les transformer en profondeur. Est-ce pour ces raisons qu'elles ne prennent pas ? Ces transformations parfois difficilement réversible ne conduisent-elles pas les dirigeants à une saine prudence ? Elles pourraient alors paraître inoffensive, ne jouant en réalité que sur leur apparat quasi virtuel. C'est sans compter les croyances qui en sont issues.

Des croyances installées durablement dans les entreprises

Les modes managériales, popularisées par les réseaux sociaux, contribuent fortement à la diffusion de croyances, même si elles n'en sont pas nécessairement la source. Le chef est un grand classique on voudrait qu'il soit responsable des maux de l'entreprise. Le manager intermédiaire aurait même dû être supprimé selon l'entreprise libérée, et même le management pour l'Holacratie. C'est-ce qui a fait le succès majeur de ces modes. L'une et l'autre y ont

pourtant renoncé. Ceci s'est fait du bout des lèvres, sans la remise en cause logique de leurs concepts, ratant alors la réhabilitation du manager qui aurait dû en découler. On veut bien éventuellement accepter de lâcher ce qui a fait son succès, par contre renoncer au succès est une autre affaire, confortant ainsi la croyance. Le manager était considéré comme un problème bien avant ces modes. Avec elles il est devenu le problème. La plus remarquable croyance reste sans doute celle sur l'engagement. Lier l'engagement du salarié à plus de performance pour l'entreprise est une idée de ce siècle. On ne trouve pas de causalité identifiée par la recherche. On a même vu des définitions se créer de toute pièce comme celle de l'ANDRH en 2010. Le salarié engagé donnerait plus que ce qui est inscrit dans son contrat de travail. Rien de bien méchant derrière cela à priori. Ajouter l'engagement aux classiques motivation ou implication, pourquoi pas si cela permet de se centrer positivement sur le salarié. Les modes managériales du bonheur et de la libération ont par contre instrumentalisé l'engagement.

D'un salarié qui pourrait donner plus (mieux en fait), elles l'on fait passer à un salarié qui serait loin d'en donner assez (se basant sur un sondage qui aurait décrété selon les années 6 à 10% de salariés engagés en France. Le sondage en question s'apparente plus à un sophisme, un atout commercial développé par un organisme de formation pour promouvoir son offre). D'un potentiel élevé, ces modes ont fait passer à un apport très insuffisant et non acceptable les salariés. Cette logique, combinée avec les visions restrictives du manager, designe un nouveau coupable à travers des salariés qui ne s'engageraient pas. On pourrait se poser la question de savoir si pour exister à l'ère des réseaux sociaux, une mode managériale doit désormais stigmatiser. D'un terme marketing devenu incontournable ces dernières années, les modes managériales ont dénaturé l'engagement pour en faire une croyance potentiellement pénalisante pour l'entreprise et les salariés. Demander plus d'engagement à des salariés qui en donneraient déjà suffisamment, n'est-ce pas potentiellement une des voies royales vers le burn out, la maladie de ce siècle ?

Le temps du questionnement

Si ces croyances ne s'installent pas nécessairement telles quelles dans les entreprises, en l'absence de volonté critique, elles les impactent alors à minima avec leur effet anesthésiant. En focalisant l'attention vers de mauvaises directions, elles ferment les possibilités de réflexion vers d'autres enjeux potentiellement plus pertinents que la pensée facile des réseaux sociaux. Elles limitent la prise de recul nécessaire, notamment dans les périodes propices à la remise en cause. Les crises et le chaos qu'elles génèrent comme celle du COVID, font partie de ces instants particuliers où des croyances peuvent tomber. Si on garde la définition de l'engagement de l'ANDRH, à savoir donner plus que le contrat de travail, ceux qu'on appelle désormais officiellement les salariés de seconde ligne (éboueurs, agents de caisse, ...) n'ont-ils pas montré le plus fort des engagements en risquant leur santé et celles de leurs proches à un moment où on ne savait rien ou presque du virus ? De même, peut-on penser les salariés majoritairement désengagés en France alors même que l'ensemble des entreprises, quelles que soient leur taille, ont réussi la mise en place du travail confiné en 24h plus quelques jours pour certaines ? En l'absence de la possibilité de recours à une gestion de projet classique qui aurait par ailleurs pu décréter impossible une telle action, comment penser que ces exploits généralisés dans les entreprises aient pu se réaliser avec des salariés majoritairement désengagés ?

Dans une culture d'efficacité on se focalise plutôt sur ce qui n'a pas marché. Dans les moments de chaos, il faudrait au contraire chercher les raisons de nos succès. On pourrait constater alors que des croyances bloquantes sont naturellement tombées. Il y en a eu énormément durant cette période exceptionnelle à commencer par des métiers que l'on ne pensait pas éligible au télétravail. Celle sur le manque supposé d'engagement des salariés aurait tout pour tomber si les entreprises prenaient juste le temps de regarder et se questionner. L'Humain au XXIème siècle mérite mieux que des modes.

Les DRH ont démontré leur bon sens en prenant dès le début de la distance avec ces modes aux effets de manches. En ce moment si particulier où ils se retrouvent en première ligne pour garantir la santé des salariés et la continuité de l'activité, Ils devraient aussi prendre le temps de comprendre ce qui est venu bousculer favorablement l'ordre établi de leurs organisations. Ils ont tout à y gagner, à commencer par l'Humain.

Loïc Le Morlec



L'INNOVATION MANAGÉRIALE : MODE OU RÉVOLUTION ?

DAVID **AUTISSIER**

David Autissier - IRG IAE Eiffel, Chaires ESSEC Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle), autissier@u-pec.fr

La notion d'innovation managériale a émergé comme sujet dans l'univers du management depuis une dizaine d'années avec une visibilité de plus en plus importante. Ce vocable, initié sous sa forme actuelle par Garry Hamel , désigne les théories, méthodes et outils qui visent à faire évoluer le modèle classique commande/contrôle hiérarchique issu du taylorisme.

Cette acception du management n'est pas nouvelle. On la retrouve à différents moments de l'histoire du management avec des appellations et objectifs contingents aux époques. Si l'on considère la mode comme un mouvement temporel en réponse à des attentes du moment alors l'innovation managériale est une mode. Si l'on entend par mode un concept marketing peu opérant visant à créer le buzz alors là non, l'innovation managériale n'est pas une mode car elle propose des modes d'organisation et de fonctionnement alternatifs au modèle commande/contrôle en lien avec les attentes collaboratives et d'innovation de notre société actuelle. Ce n'est pas non plus une révolution car la volonté de pousser le collaboratif, l'autonomie et la responsabilité n'est pas nouvelle. Nous parlons plus d'une évolution de pratiques dans le prolongement du courant nord-américain de l'OD (Organizational Development) avec des auteurs comme Lewin sur les problématiques de changement et d'apprentissage organisationnel. L'innovation managériale serait ainsi la brique opérationnelle de cette approche

La volonté de vouloir dépasser la relation «commande/contrôle » n'est pas nouvelle. Dans les années 1920, les travaux de Mary Parker Folett proposaient une approche en équipe autonome en opposition au taylorisme. Les apports de l'école des relations humaines après la deuxième guerre mondiale ont montré le rôle de la motivation individuelle dans la performance collective et l'attention que les organisations devaient porter aux collaborateurs. Les postures partisanes autogestionnaires des années 1970 ont montré des alternatives de gouvernance avec notamment les coopératives. De tout temps il y a comme une tension de régulation entre des systèmes de gestion des collectifs basés sur le mode commande/contrôle et d'autres sur le mode autonomie/responsabilité. La réalité est moins schématique que son énonciation. Pour faire fonctionner des systèmes collectifs, il est nécessaire d'avoir des règles d'organisation de l'action collective et des pouvoirs qui en découlent. Et en même temps, les individus ont des besoins de liberté, d'autonomie pour pouvoir exister mais aussi se développer. Nous posons ainsi la question de l'individu et du collectif. Nous sommes libres parceque nous sommes contraints. Sans Etat de droit, il n'y a plus de libertés garanties avec un risque anarchique. Mais jusqu'où l'Etat de droit peut-il intervenir pour garantir les libertés sans aller à l'encontre de ces dernières ?

Tout devient CO. Effectivement le préfixe CO s'est invité dans le langage stratégique et managérial. On parle de co-construction, co-design, co-développement, co-direction, etc. Le préfixe CO signifie la participation de plusieurs parties prenantes à une réalisation avec un souci de mobilisation de l'intelligence collective.

Le modèle organisationnel émergent tend à faire sortir les salariés de leur poste de travail pour être en mode collaboratif avec les différentes parties prenantes, à penser global tout en agissant local, à développer l'empathie et la compréhension de l'autre, de soi et de l'enjeu partagé. La problématique organisationnelle devient de plus en plus coopérative. La finalité coopérative a toujours été recherchée mais ce qui est différent c'est que l'on fait appel aux postures et aux comportements individuels. La coopération ne se fait plus uniquement par la répartition des activités (organigrammes) et la formalisation des fonctionnements (processus) mais aussi, et de plus en plus, par l'engagement et les postures participatives des personnes.

Une plus grande participation des parties prenantes caractérise l'innovation managériale. Cette évolution remet en cause le modèle structuro-fonctionnaliste et la hiérarchie qui lui est associée. Les organisations ont été organisées sur le modèle des armées (cf. les travaux de Max Weber) avec une hiérarchie qui adresse des ordres à des unités définies en fonction de leurs attributions. La hiérarchie et la recherche de pouvoir sous-jacente sera toujours présente dans les organisations mais devra muter pour s'adapter à cette nouvelle donne. Comme le mentionne le sociologue Clot (2008) , les salariés ne sont pas fatigués de travailler

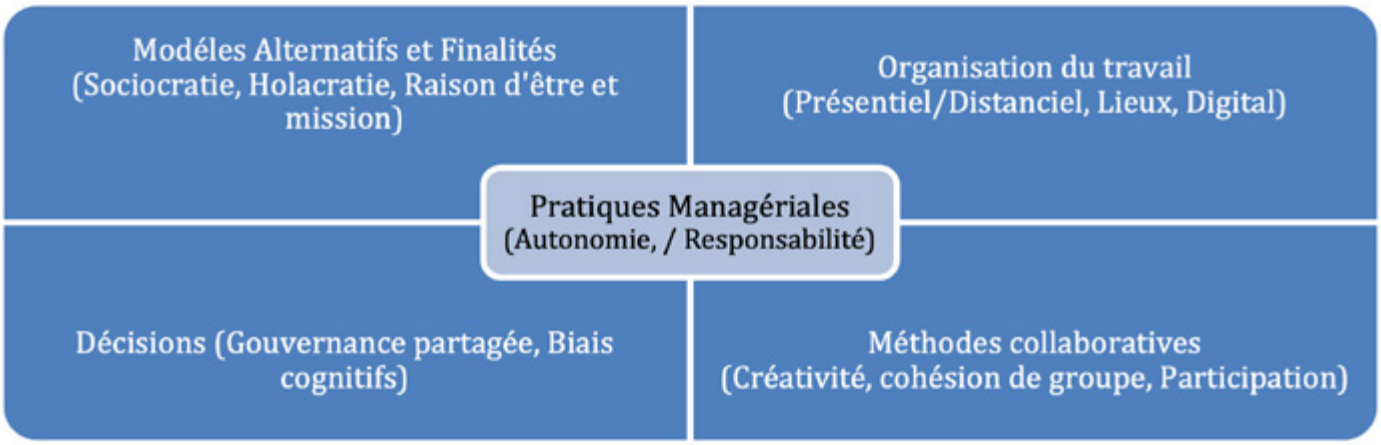
mais de mal travailler car ils ne sont pas assez dans le vrai travail. Au-delà du constat, il convient de s'interroger sur les causes de ce que nous nommons le mal être managérial. Les explications avancées à ce ras le bol sont de nature autant exogène qu'endogène à l'organisation. La crise économique et les projets de rigueur sont des explications. Les travaux de Dupuy mettent en avant la déshumanisation et la bureaucratisation des systèmes gestionnaires. Pour cet auteur, la sur-utilisation des systèmes informatiques, des processus et des indicateurs de performance a conduit à une perte d'autonomie et de responsabilisation des managers. Ces derniers se sentent prisonniers d'un système qui les empêche de produire et d'incarner leur rôle tel qu'ils se le représentent. D'autres auteurs (Laloux, Geetz) vont plus loin dans la constatation et proposent de libérer l'entreprise de ses systèmes de contrôle et de gouvernance traditionnels. Les systèmes de gestion processés, informatisés et servant à alimenter des systèmes de contrôle toujours plus contraignants deviennent des formes deshumanisées du travail. Ces auteurs prônent, le a–hiérarchique, l'auto-régulation et la responsabilité avec des prismes d'analyse différents. Ce courant de pensée, est une forme de réquisitoire à destination de l'entreprise pour qu'elle repense son mode de fonctionnement dans son ensemble.

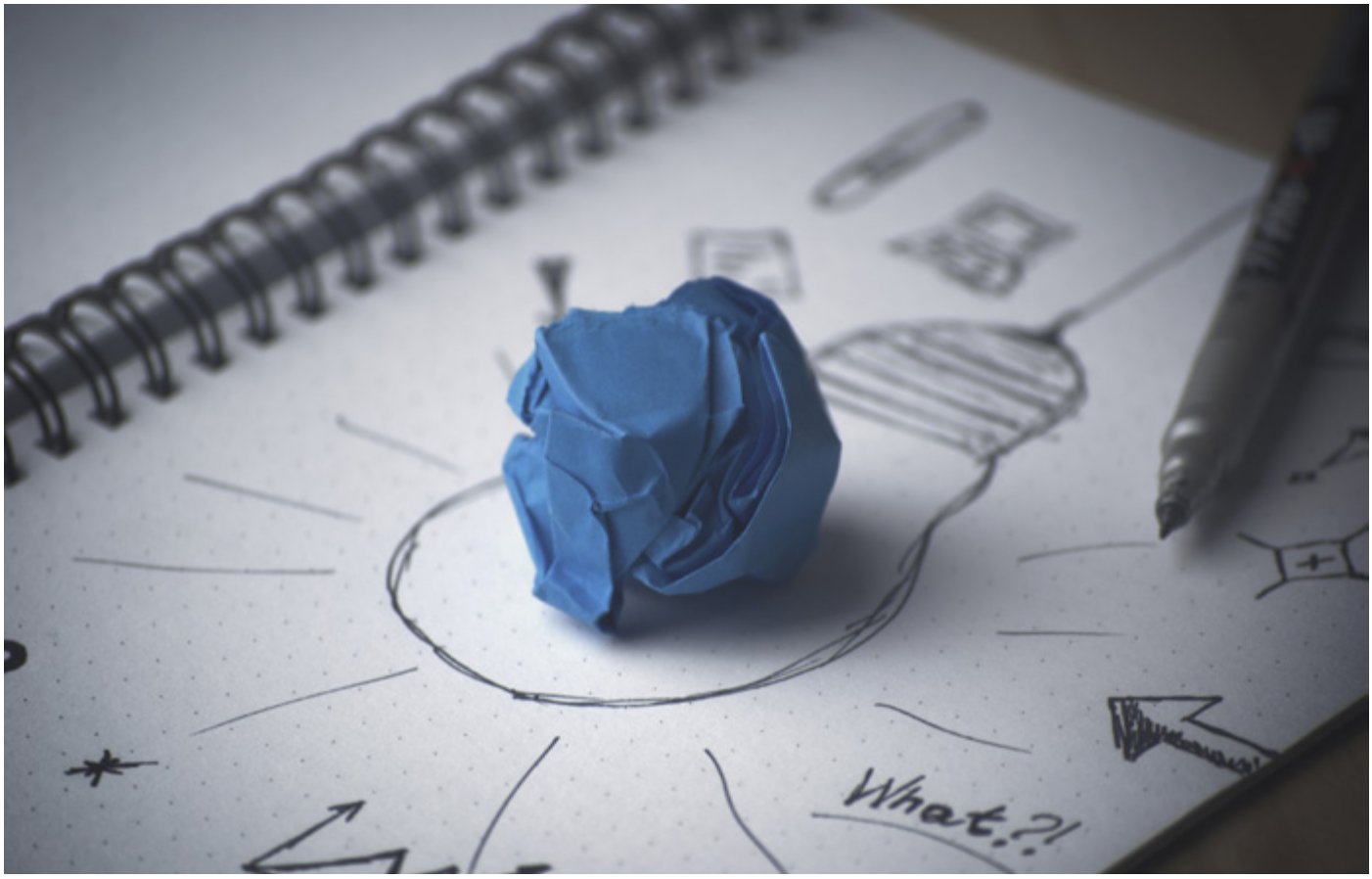
La sociocratie et l'holacratie sont à l'origine de nombreuses innovations managériales. Le mot sociocratie a été inventé par Auguste Comte pour signifier un groupe de personnes liées entre elles par des relations structurantes et significatives. Mais l'appropriation et l'incarnation managériale du mot se font dans les années 1970/1980 avec Endengurg dans une logique de démocratie organisationnelle. Les décisions sont prises à l'unanimité avec un leadership tournant. La notion d'holacratie a été utilisée pour décrire un fonctionnement où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent. Le terme est dérivé de celui d'holarchie inventé par Koetsler pour désigner des entités autonomes reliées à une entité supérieure. L'entreprise est alors vue comme un organisme avec des cellules autonomes et dépendantes de ce même organisme. Le principe de systémique est au coeur de l'holacratie.

Le fonctionnement holacratique est très proche des méthodes agiles et des pratiques de «Test & Learn ». Il préconise l'association des parties prenantes à la décision et à la conception dans un processus itératif d'essai/erreur. L'holacratie est moins en rupture avec le modèle «contrôle/commande » traditionnel que la sociocratie. Une des premières applications holacratiques a été celle de Robertson dans l'entreprise de logiciel Ternary Software. Aujourd'hui l'exemple le plus connu d'expérimentation holacratique est l'entreprise américaine Zappos.

L'innovation managériale peut être définie comme la dimension opérationnelle du courant de l'OD (OD : Organizational Development / DO : Développement Organisationnel). L'OD met en avant une dynamique organisationnelle par l'expression des groupes et des individus. On parle plus «d'organizing » que d'organisation. Le mouvement et le flux sont préférés aux stocks. L'innovation managériale c'est une manière de dynamiser les relations et mettre en mouvement l'organisation en proposant des modèles alternatifs (sociocratie, holacratie) ou des inflexions sur la finalité (raison d'être

La matrice de l'innovation managériale





et entreprise à mission), des organisations du travail avec les fonctionnements hybrides présentiel/distanciel réactivés avec la crise de la Covid19 et les outils digitaux, des méthodes collaboratives (comme le co-développement), des systèmes de gouvernance évolutifs (décisions partagée et analyse des biais cognitifs) et des pratiques de management développant l'autonomie et la responsabilité.

L'innovation managériale, c'est envisager d'autres modalités de coopération et de coordination entre les personnes dans un système de production contraint . L'innovation managériale actuelle positionne le collaboratif au cœur de la préoccupation des personnes et des enjeux de performance des entreprises. Le coût du contrôle devient de plus en plus important en raison de la complexité synonyme d'incomplétude des contrats. Les systèmes de contrôle complexes créent des formes nouvelles de bureaucratie inopérantes et dégradant la performance. La demande sociétale évolue. Les salariés veulent davantage participer et ne plus être en situation d'obéissance passive. L'exigence d'innovation et la recherche de bien-être conduisent à envisager les relations au travail d'une autre manière. Ce n'est pas une mode mais une évolution de pratiques qui envisagent l'organisation comme un mouvement dans un contexte donné. Ce n'est ni une mode ni une révolution mais une évolution qui nécessite pour son ancrage des succès opérationnels et des modèles explicatifs.

David Autissier

HAMEL G., BREEN B., (2007), The future of Management, Harvard Business Review Press
FIOL M., (2005), Mary Parker Folett, le contrôle pour penser, EMS
CLOT Y., (2008), Le travail sans l'homme, La découverte
DUPUY F., (2015), Lost in Management : Tome 2, La faillite de la pensée managériale, Editions Seuil.
GETZ I., CARNEY B., (2016), Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Editions Flammarion Paris. LALOUX F., (2019), Reinventing Organizations, Diateino.
ENDENBURG, G. (1988), Sociocracy as social design, Eburon.
OESTLER A., (1967), The Ghost in the Machine, Penguin Group.
ROBERTSON B., (2007) Evolving Organization, Integral Leadership Review, Volume VII, No. 3, June 2007.
ARGYRIS, C, SCHON, D. (1978), Apprentissage organisationnel: Une théorie de la perspective de l'action , Reading MA: Addison-Wesley
AUTISSIER D., JOHNSON K., MOUTOT JM., (2016), Innovation Managériale, Eyrolles.



LES MÉTHODES DE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DES JURIDICTIONS PRUD'HOMALES

B.**DESAINT** C.**LEITE DA SILVA**

Benjamin Desaint, Avocat associé, Cabinet FACTORHY Avocats

Christophe Leite Da Silva, Avocat, Cabinet FACTORHY Avocats

Le co-working à l'épreuve des risques psychosociaux

La notion de risques psychosociaux s'est largement développée à travers les décisions prud'homales et constitue un obstacle majeur au développement de certaines méthodes de management, comme le co-working.

Mettre en place une organisation du travail sous forme d'open space constitue un changement important des conditions de travail des salariés.

Cette qualification implique en premier lieu, que les salariés dits protégés (représentants du personnel par exemple) puissent refuser de se soumettre à un tel changement . Ce refus pourra cependant dans certaines conditions être qualifié de fautif et justifier une procédure de licenciement du salarié protégé, sous réserve de l'autorisation de l'administration .

Ensuite, conformément à l'article L. 2312-8 du code du travail, et s'agissant d'un changement ayant un impact important sur les conditions de travail des salariés, la mise en place d'un open space nécessite d'avoir préalablement consulté les instances représentatives du personnel et la jurisprudence n'a pas manqué de rappeler cette obligation à certains employeurs . Or, dans le cadre d'une telle consultation, les élus peuvent décider de saisir un expert, dont le coût sera à la charge du CSE, sur son budget de fonctionnement, à hauteur de 20 %, et de l'employeur, à hauteur de 80 % .

Rappelons que les représentants du personnel ont la possibilité de saisir le juge des référés afin d'obtenir la suspension du projet entrepris par leur employeur, pour le contraindre à respecter la procédure de consultation des élus, laquelle peut durer un mois (deux mois en cas d'assistance d'un expert désigné par eux) .



Entreprise libérée, Méthode agile, Management par objectifs, Méthode Kaizen, etc., au fil des décennies, les méthodes de management se sont multipliées pour répondre à divers objectifs tels que l'accroissement de la productivité, le bien-être au travail des collaborateurs ou encore la satisfaction des clients.

Toutefois, l'ingénierie conceptuelle des méthodes de management ne s'accommode que très rarement des exigences et de la rigidité des juridictions prud'homales, lesquelles ont, au fil des années et des décisions de justice, mis en exergue les faiblesses juridiques de la pratique des différents systèmes de management.

Au surplus, à la demande de ces mêmes instances représentatives du personnel (Comité social et Economique, anciennement CHSCT), des juges ont contraint l'employeur à réaliser des travaux d'amélioration, considérant que l'aménagement des conditions de travail envisagé par ce dernier nuisait aux collaborateurs. Ainsi, la Cour d'appel de Versailles a contraint un employeur, dans un arrêt du 17 février 2015, à procéder à des travaux d'amélioration

des conditions de travail pour assurer une meilleure isolation thermique et acoustique d'un open space . La Cour d'appel de Paris a quant à elle, dans un arrêt du 23 mai 2018, condamné un employeur à verser à une salariée des dommages et intérêts au motif que la mise en place d'un open space avait été préjudiciable à sa santé au travail, constatant qu'un rapport de l'inspectrice du travail avait précisé que cet open space avait entrainé pour la salariée des fatigues nerveuses et risques psychologiques .

Cette dernière décision démontre parfaitement les limites d'un aménagement collectif des conditions de travail des salariés tel que le co-working, dans la mesure où celui-ci peut entrainer l'opposition des instances représentatives du personnel, ou encore de certains salariés qui prétendraient qu'individuellement, cet aménagement porte atteinte à leur santé au travail. Reste que le recours à des bureaux individuels a pu inciter des salariés à invoquer une stratégie d'isolement de leur employeur, consistant à les isoler des autres collaborateurs, constitutive de harcèlement moral .

La méthode 360° feedback, terrain propice aux dénonciations de harcèlement moral de mauvaise foi ?

La libéralisation de l'expression des salariés, leur permettre d'évaluer régulièrement leurs responsables hiérarchiques, soumettre ses méthodes de management à l'appréciation des collaborateurs dans le but d'améliorer ses performances, présente des risques de contentieux que les juridictions prud'homales n'ont pas manqué de révéler.

En effet, en permettant aux collaborateurs de s'exprimer librement sur la qualité du management exercé sur eux, voire même en leur donnant la possibilité d'évaluer leurs managers comme l'offre la méthode dite 360° feedback, l'entreprise prend le risque de faire face à des dénonciations abusives et de mauvaise foi par ces derniers de faits pouvant être qualifiés de harcèlement moral.

Or, dans une telle hypothèse, l'employeur est soumis à des exigences particulières rappelées par la jurisprudence régulièrement ces dernières années.

En premier lieu, il convient de rappeler qu'un collaborateur ne peut être sanctionné (et en particulier licencié) pour avoir dénoncé des faits constitutifs de harcèlement moral , sauf s'ils ont été dénoncés de mauvaise foi. Mais la jurisprudence est allée plus loin, précisant que la dénonciation de mauvaise foi ne se déduit pas de la seule inexactitude des faits dénoncés par le salarié .

Souhaitant garantir encore plus la protection de la liberté d'expression des collaborateurs, la jurisprudence considère même désormais, que l'employeur est obligé de réagir et mener une enquête en cas de dénonciation de harcèlement moral par un collaborateur. En effet, même si les faits dénoncés par le salarié ne sont finalement pas avérés, l'employeur sera condamné à lui verser des dommages et intérêts pour violation de l'obligation de prévention, au seul motif qu'il n'a pas diligenté une enquête en suite des dénonciations du salarié .

Cette jurisprudence met en lumière tous les risques que peut présenter la libéralisation excessive de l'expression des salariés. Dès lors que l'employeur donne l'occasion aux collaborateurs de s'exprimer sur la qualité du management qu'ils reçoivent, il prend également le risque de devoir mener systématiquement une enquête lorsque les faits dénoncés par le collaborateur sont susceptibles d'être qualifiés de harcèlement moral. De quoi donner de mauvaises idées aux collaborateurs qui ont l'intention de nuire à leur employeur et n'hésiteront pas à multiplier les dénonciations mensongères à la première occasion. Nul doute que cette jurisprudence, particulièrement contraignante pour les entreprises (qui sera contrainte de multiplier les enquêtes chaque fois que les collaborateurs s'expriment très négativement sur leur manager) dissuadera une grande partie d'entre elles d'adopter la méthode 360 ° feedback.

Le management par objectifs, source d'ingérence des juges

Le management par objectifs a également donné lieu à pléthore de jurisprudence qui a révélé les limites de la théorie, en limitant considérablement les pouvoirs de l'employeur en la matière. L'idée est pourtant louable, elle vise à stimuler les performances des



collaborateurs, en récompensant ceux qui atteignent des objectifs fixés par l'employeur.

Mais la mise en pratique est périlleuse puisqu'elle implique un suivi et une rigueur extrême de la part de l'employeur. En effet, ce dernier est tenu de fixer les objectifs avant le début de la période de référence. A défaut, il sera condamné à verser au collaborateur, le montant maximum de la prime d'objectif fixée tardivement .

En outre, les juges n'hésitent pas à faire preuve d'ingérence, en se réservant le droit d'apprécier si les objectifs fixés par l'employeur sont à leur sens réalistes, individuels, atteignables et compatibles avec le marché . Les juridictions prud'homales ont ainsi censuré notamment la méthode d'évaluation du «ranking » par quotas : «la mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur la création de groupes affectés de quotas préétablis que les évaluateurs sont tenus de respecter est illicite » .

Au-delà, le salarié peut prétendre au paiement de l'intégralité de la prime sur objectifs annoncée par l'employeur, si les juges considèrent que les objectifs qui lui ont été fixés ne sont pas réalistes .

Les risques de la théorie de l'entreprise libérée ou les limites à l'autonomisation excessive des salariés

L'entreprise libérée, dont la philosophie est de responsabiliser les collaborateurs et leur permettre de travailler de façon très autonome, a su trouver des modalités d'organisation juridique du travail adaptées au concept. Néanmoins, celles-ci ont fait l'objet d'une jurisprudence abondante et particulièrement dissuasive, à l'instar de la convention de forfait en jours. Cette modalité d'organisation de la durée du travail, réservée aux salariés qui bénéficient d'une cer-

taine autonomie dans l'organisation de leur travail, permet de fixer la durée du travail de façon annuelle, non par référence à un nombre d'heures de travail, mais par référence à un nombre de jours travaillés.

Un nombre considérable d'arrêts a été rendu sur ce sujet, condamnant les employeurs qui ne procédaient pas au contrôle de la charge de travail de leurs collaborateurs soumis à une convention de forfait en jours. Ainsi, la Cour de cassation a très récemment jugé, qu'outre l'obligation par le collaborateur soumis à une convention de forfait en jours, de rendre compte chaque mois du nombre de jours travaillés, l'employeur est tenu de procéder à un contrôle de ce document (et indirectement de la charge de travail du salarié) mensuellement .

L'autonomie excessive laissée aux collaborateurs n'est pas sanctionnée uniquement s'agissant des salariés cadres soumis à un forfait annuel en jours. L'absence de contrôle par l'employeur, de la charge de travail de ses collaborateurs peut présenter deux conséquences négatives en termes de risques psychosociaux.

Le premier peut consister en une surcharge de travail alléguée par le salarié, qui pourra dénoncer une situation de burn out (qualifiée d'ailleurs par certaines juridictions de harcèlement moral) et réclamer le paiement d'un nombre important d'heures supplémentaires à l'occasion de la rupture de son contrat de travail, alors qu'il n'en avait jamais fait état jusqu'alors.

La bonne foi de l'employeur, qui indiquera qu'il n'avait jamais demandé à son salarié de réaliser des heures supplémentaires, ne lui permettra cependant pas d'échapper à leur paiement de ces heures puisque ces dernières années, la jurisprudence s'est orientée vers une position particulièrement sévère, consistant à condamner les employeurs au paiement des heures supplémentaires sollicitées par le salarié sur les 3 dernières années (prescription), même si le salarié n'a jamais informé son employeur de la réalisation de celles-ci, au motif que la charge de travail du salarié était telle, que l'employeur aurait nécessairement connaissance de la réalisation d'heures supplémentaires par le collaborateurs :

«Mais attendu que le salarié peut prétendre au paiement des heures supplémentaires accomplies, soit avec l'accord au moins implicite de l'employeur, soit s'il est établi que la réalisation de telles heures a été rendue nécessaire par les tâches qui lui ont été confiées »

Le second risque, extrême opposé du burn out, et récemment consacré par la Cour d'appel de Paris, est qualifié de bore out, syndrome de dépression par l'ennui. Un collaborateur peut en effet invoquer une situation de harcèlement moral / bore out, au motif que son employeur ne lui a pas confié suffisamment de missions pour occuper ses horaires de travail .

Ainsi, en autonomisant de façon excessive certains collaborateurs, ces derniers pourraient être confrontés à des situations de surcharge de travail, ou de sous activité, qu'ils ne prendront pas le soin de porter à l'attention de leur employeur et qui, en cas de contentieux, pourra donner lieu à des condamnations à des dommages et intérêts de l'entreprise au profit du salarié.

Les difficultés probatoires du management par la qualité totale

Le management par la qualité totale, dit aussi «Total Quality Management », qui consiste à mettre en avant le taux de satisfaction du client, a été adopté en France par un grand nombre d'entreprises (supermarchés, établissements hôteliers, etc.). Plusieurs d'entre elles ont néanmoins eu l'occasion de constater les limites du système à l'occasion de contentieux prud'homaux.

En effet, plusieurs employeurs ont retenu comme preuve de l'insuffisance professionnelle de leur collaborateur, dont ils ont prononcé le licenciement, le taux d'insatisfaction des clients. La jurisprudence a toutefois considérablement restreint la force probante de cette donnée collectée par l'employeur, considérant par exemple qu'un faible taux d'insatisfaction des clients n'est pas suffisant pour justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle, si l'entreprise ne démontre pas également que le taux de satisfaction s'est amélioré après le départ du salarié licencié .

Les commentaires laissés par les clients sur des sites de réservation ont également donné lieu à une jurisprudence similaire. La même Cour d'appel d'Aix-en-Provence a en effet jugé l'an dernier qu'un salarié ne saurait être licencié sur le fondement de mauvaises critiques de clients, au motif que les critiques visent également des faits qui ne sont pas directement imputables au salarié licencié :



«Les faits reprochés à Z C s'inscrivent donc dans un contexte de laxisme qui relève d'une carence évidente du gérant dans la direction de son hôtel et non simplement d'éventuelles fautes de son employé de réception »

En outre, la même Cour d'appel, dans un arrêt rendu le 4 décembre 2015 , a démontré toutes les faiblesses en termes probatoires, des avis déposés par des clients sur internet :

«En l'espèce, l'employeur produit à l'appui de ses affirmations plusieurs commentaires de clients insatisfaits, [...]. Ces appréciations, dont certaines seront écartées comme n'étant produites qu'en langue anglaise ou portugaise, ne caractérisent cependant pas la défaillance du salarié : celui-ci produit en effet un grand nombre d'appréciations très louangeuses de critiques gastronomiques, étant observé au surplus qu'il est impossible, en matière de gastronomie, de satisfaire la totalité de la clientèle ».

Dans cet arrêt, la Cour d'appel exclue tout simplement les commentaires qui ne seraient pas rédigés en langue française (contrainte de poids s'agissant d'un établissement touristique accueillant principalement une clientèle étrangère) ou qui laisseraient place à une certaine subjectivité.

Ainsi, l'opportunité d'adopter un management par la qualité totale semble profondément remise en cause par la jurisprudence qui ne cesse de remettre en cause la force probante des avis exprimés par les clients sur la qualité du travail des salariés.

L'ensemble de ces jurisprudences démontre qu'en définitive, aucun mode de management théorisé n'échappe à la censure (même partielle) des juridictions prud'homales. Conjuguer les variables et définir un mode de management hybride et normé au sein de l'entreprise (par un règlement intérieur, par des accords d'entreprise), semble le seul moyen d'anticiper ces sanctions.

Benjamin Desaint

Avocat associé, Cabinet FACTORHY Avocats

Christophe Leite Da Silva

Avocat, Cabinet FACTORHY Avocats

1. *Cass. soc., 13 sept. 2017, n° 15-24.397*
2. *CE, 10 mars 1997, n°170.114, Vincent, Rec. p. 76*
3. *CA Versailles, 14e ch., 17 déc. 2003, n° 03/00795*
4. *Code du travail, article L. 2315-80*
5. *Cass. soc., 4 juill. 2012 n° 11-19.678*
6. *CA Versailles, 6e ch., 17 févr. 2015, n° 14/03079*
7. *CA Paris, 10e ch., 23 mai 2018, n° 14/02056*
8. *CA Bourges, 22 juin 2001, n° 01/00298*
9. *Code du travail, article L. 1152-2*
10. *Cass. soc., 8 janv. 2020, n° 18-14.807*
11. *Cass. soc., 27 nov. 2019, n° 18-10.551*
12. *Cass. soc., 9 mai 2019, n°17-20.767*
13. *Cass. soc., 30 mars 1999, 97-41.028*
14. *Cass. soc., 27 mars 2013, n°11-26.539*
15. *Cass. soc., 17 décembre 2003, n°01-44.851*
16. *Cass. soc., 6 novembre 2019, n°18-19.752*
17. *Cass. soc., 14 novembre 2018, n°17-16.959*
18. *CA Paris, 11e ch., 2 juin 2020, n° 18/05421*
19. *CA Aix-en-Provence, 5e ch., 4 avril 2019, n° 17/19347*
20. *CA Aix-en-Provence - Pôle 04 ch. 05 - 19 septembre 2019 - n° 17/02488*
21. *CA Aix-en-Provence - ch. 18 - 4 décembre 2015 - n° 14/11049*

ENTRE RENOUVEAU ET EMPILEMENT : LES EFFETS DE LA MODE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

CLEMENT**RUFFIER** THIERRY**ROUSSEAU**

Clément Ruffier est chargé de Mission, Département Etudes, capitalisation et prospective ANACT

Thierry Rousseau est chargé de Mission, Rédacteur en chef de la revue des conditions de travail de l'ANACT

contraire se révéler une stratégie moins risquée pour les décideurs . Faisons comme tout le monde… au risque de se tromper tous. Facétie à part, la décision d'implanter un modèle plutôt qu'un autre ne relève certainement pas d'une rationalité pure et parfaite.

Participation et entreprise libérée



L'adoption par les entreprises de modèles gestionnaires est influencée par des phénomènes de mode aujourd'hui reconnus . De fait, la rationalité intrinsèque d'un modèle – son efficacité et son utilité - n'explique pas entièrement sa diffusion et sa réussite. D'autres facteurs entrent en ligne de compte et relèvent tantôt de l'influence des courants de pensée ou du zèle de certains consultants à convaincre le public. Hier, on parlait de «flexibilité », de «compétences », de «GPEC » alors que le vocabulaire actuel n'en a plus que pour «l'agilité » ou le «management des talents ». Ce changement de vocabulaire marque aussi un changement d'époque. Les modèles deviennent sans doute plus individualistes et se fondent sur l'idée d'une adaptation continue des personnes et des organisations à un univers qui ne peut être qualifié que de changeant et incertain.

Reste que l'hypothèse d'une évolution linéaire des modèles vers une espèce de perfection gestionnaire doit être remise en cause. L'observation montre que les dispositifs se succèdent les uns aux autres, connaissant chacun souvent un âge d'or puis un déclin relatif avant d'être abandonnés. Il y a des tas de bonnes idées dans les manuels de gestion qui sont souvent oubliés. Et puis, dans ce contexte de forte incertitude, l'adoption d'un comportement «d'ajustement mimétique » peut au

Ce raisonnement peut être appliqué au concept d'entreprise libérée. Le souci de la participation des salariés aux processus de décision connaît depuis un peu avant 2010 un regain d'attention. En témoigne l'audience portée aujourd'hui à des nouvelles propositions organisationnelles comme «l'entreprise libérée », «opales », «l'holacratie » ou encore la redécouverte de concepts plus anciens comme la «sociocratie », les «coopératives » ou «l'autogestion ». La notion d'entreprise libérée semble particulièrement caractéristique de cet effet de mode. Après la parution de l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney, l'expression a, en effet, connu une ascension fulgurante tant dans la presse que dans les entreprises . L'ouvrage a ainsi créé une véritable dynamique avec de nombreuses entreprises qui disent aujourd'hui s'en inspirer. Remarquons d'emblée que cet engouement ne doit pas être perçu uniquement de manière négative. Les managers soulignent souvent les effets mobilisateurs de l'introduction de ce concept sur les équipes, au moins à court terme.

L'entreprise libérée se veut aux antipodes du modèle taylorien-fordien d'organisation du travail. Dans celui-ci, le travailleur est un exécutant rivé à son poste de travail et qui accompli des tâches prédéfinies conçues par d'autres. Ce modèle a été longtemps dominant dans la production de masse et les bureaux. Il a fait aussi l'objet de larges critiques pour son manque d'humanité mais aussi pour son inefficacité. L'entreprise libérée se distingue aussi de propositions organisationnelles très structurées comme le Lean qui apportent des solutions clés en main applicable dans toutes les situations avec une panoplie diversifiée d'outils (5S, Kaizen, Poka-yoke juste à temps, etc.).

L'entreprise libérée s'inscrit dans la lignée des formes participatives de management : l'engagement actif des salariés y est requis pour organiser le travail et s'assurer de son bon déroulement. Cette approche permet de redonner du sens au travail en ne limitant pas la valeur ajoutée de celui-ci à l'exécution de consignes rigides. Mais par rapport aux mo-

dèles participatifs précédents (équipes semi-autonomes, politiques d'enrichissement des tâches, cercles de qualité, Lean etc.), «l'entreprise libérée » radicalise cette dynamique en proposant que les salariés soient entièrement autonomes dans les modalités de réalisation concrète du travail. Ce sont eux qui doivent prendre les décisions qui les concernent dans les ateliers ou les bureaux.

Comment cela fonctionne-t-il ? En théorie, il y a une distinction forte entre le «pourquoi » et le «comment ». L'élaboration du «pourquoi » - le sens stratégique de l'action dévolue à l'entreprise - reste l'apanage du «leadeur libérateur » : c'est lui qui fixe les objectifs de l'organisation à long terme. Il doit ensuite déléguer aux salariés le «comment », la façon d'atteindre les objectifs. Aux salariés ensuite de librement s'organiser, sans prescription rigide imposée pour accomplir ce qui leur est demandé. Le concept d'entreprise libérée postule ainsi une coupure entre le stratégique et l'opérationnel. C'est une théorie qui assigne un rôle fondamental au leadership détenu par le dirigeant. C'est lui qui mène la barque de l'entreprise libérée vers le succès. Évidemment, en pratique, des configurations diverses peuvent être observées et cette coupure est souvent plus théorique que réelle.



L'expérience de la libération : flou et empilement organisationnel

Changer de modèle ne s'improvise pas et comporte des incidences fortes sur l'organisation. C'est souvent avec soudaineté que les expériences de libération des entreprises débutent. Le leader impose souvent sa vision et libère d'un coup l'ensemble des travailleurs. Les équilibres établis sont bousculés, l'encadrement intermédiaire est parfois éliminé et chacun s'engage dans des projets sans la référence à des règles préétablies. Cette situation peut être mal vécue par les salariés et générer un flou organisationnel important. C'est souvent un vrai choc et les modalités de fonctionnements peuvent évoluer régulièrement - au grès des envies et des attentes de chacun. Il en ressort un besoin d'ajustements permanents. Dans nos observations, si certaines catégories professionnelles, possédant des compétences marquées, s'approprient facilement ces changements, le flou engendré par cette pratique est particulièrement difficile à vivre pour ceux qui ont moins d'expériences. Le manque de repères, en effet, peut être fortement déstabilisant alors même que les acteurs doivent développer de nouvelles compétences organisationnelles pour se mouvoir dans un univers instable.

Mais l'adoption d'un nouveau modèle ne chasse jamais complètement les anciens. L'organisation réelle d'une entreprise est toujours une hybridation entre les différents modèles qui ont été mis en œuvre successivement. Cet empilement peut produire de nombreuses injonctions paradoxales. C'est particulièrement le cas pour les managers à qui l'entreprise libérée exige de transformer leurs pratiques d'encadrements : ils doivent certes rendre autonome leurs salariés mais ils sont toujours responsables de l'atteinte des résultats économiques. Ainsi, il leur faut à la fois soutenir les équipes tout en leur demandant le maximum. Ils doivent alors constamment chercher un équilibre entre la confiance et l'exigence de résultats.

Enfin, adopter un modèle qui se présente comme radicalement nouveau peut présenter des risques dans la mesure où ses effets sont mal connus. Si les premiers retours concernant les expériences de libération étaient extrêmement positives, c'est parfois parce qu'ils émanaient des promoteurs de ce modèle. Au moment où la mode de l'entreprise libérée était la plus forte, nous manquions cruellement d'études indépendantes systématiques. Les observations actuelles sont plus nuancées montrant certains avantages mais relevant également des risques importants . Il y a d'abord les paradoxes générés par le modèle. La disparition de la hiérarchie peut n'y être qu'apparente. Les enjeux de pouvoir, censée disparaître, peuvent au contraire être exacerbés. Enfin, la libération peut parfois se traduire par un renforcement de la responsabilité dévolue aux salariés pour organiser le travail au quotidien sans le soutien du management. Il en résulte des situations de sur-engagement.

En conclusion, l'histoire des modèles gestionnaires doit être vue moins



comme l'amélioration continue des outils et des méthodes, que comme l'expression de choix contingents influencés par de nombreux paramètres et notamment de forme de phénomène de mode. De ce point de vue, comme tous les modèles d'organisation du travail, l'entreprise libérée n'est pas un modèle parfait, une réponse universelle à la question de la performance et de l'efficacité du travail. L'entreprise libérée rompt certainement avec les modèles tayloriens-fordiens d'organisation en dépassant le caractère rigide et fermé de ceux-ci. Mais la diffusion de ce modèle présente également des risques spécifiques. Il peut être judicieux de considérer l'entreprise libérée comme une inspiration potentielle pour définir son propre mode de fonctionnement. Après tout, il s'agit de l'engagement et de l'autonomie des travailleurs et de leur plus grande participation aux décisions qui les concernent. Mais adopter un système ou un autre de libération ne doit pas se faire sur un coup de tête, en réponse à une mode managériale. Et ce choix ne doit pas reposer uniquement sur la figure d'un leader libérateur qui impose sa «vision ». Un vrai système de participation implique que les décisions soient prises en commun entre les différentes parties prenantes. Cela évite aussi de fonder une décision de «libération » qui ne soit pas elle-même très «libre ».

Abrahamson, E. et Fairchild, G. «Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Leraning Processes », Administrative Science Quartely, December, 1999.

Di Maggio P. J., Powell W. W., «The iron cage revisited ; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American sociology review, vol. 48, 1983, p. 147-160.

Getz, I., Carney B-M., Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Flammarion, 2012.

Picard, H., (2015), «Entreprises libérées », parole libérée? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur, Thèse de doctorat soutenue à l'Université Paris-Dauphine.

Fox, F. & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération : Étude de cas au sein du secteur public belge ? Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. xxiii(56), 87-107. https://doi.org/10.3917/rips1.056.0087

Gilbert P., Raulet-Croset N., Tolberg A.C., «L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? », Gérer et comprendre, N°127, Mars 2017.

Cultiaux J., Leon X., 2019, «les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », ERES, nouvelle revue de psychosociologie, 1, N°27, p. 109-124.

Rousseau, T. & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération: Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. xxiii(56), 109-123.

Detchessahar M., «Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », Revue française de gestion, 37, 214, 2011.

Clément Ruffier.

Chargé de Mission,
Département Etudes, capitalisation et prospective ANACT

Thierry Rousseau.

Chargé de Mission,
Rédacteur en chef de la revue des conditions de travail ANACT



LE TELETRAVAIL NOUVELLE MODE OU EPREUVE MANAGERIALE ?

VICTOR**WAKNINE**

Auteur du concept du Goodwill Social© basé sur l'IBET (Je Parie sur l'humain, Indice de Bien Etre au Travail©). Ce modèle permet d'identifier et de mesurer économiquement les sources du désengagement , afin de piloter et manager la performance sociale et restaurer la Confiance, contrepartie de l'engagement demandé.

Le Télétravail, qu'il soit imposé ou désiré, c'est la fin des modes managériales des réseaux sociaux et des librairies d'aéroport. Dans le premier scénario, la DRH reprend enfin son rôle via la «transformation sanitaire et sociale » et dans les deux cas, c'est une mise à l'épreuve du management de proximité. L'autre bénéfice majeur de cette mode managériale structurelle, est de ne pas à avoir à subir les affirmations péremptoires de «gourous auto-proclamés » géniteurs de solutions miracles «yakafokon », reprises par des coachs/consultants affiliés et VRP.

Nous passons de l'effet de mode, à une transformation spontanée, hybride et durable de l'environnement de travail. Il faut remonter à l'usage du PC de bureau et à la messagerie des années 90, pour trouver un tel choc organisationnel qui s'impose à tous.

Comment alors, mesurer l'impact d'une nouvelle mode managériale, autrement que par le nombre d'articles où de conférences auto-promues de ses auteur(e)s ? Et comment cela peut être envisagé dans le cas présent, suivant les deux scénarios proposés ?

La psychologie sociale nous apprend que le «Bien-être au Travail » se construit à partir de trois sentiments individuels conjugués et simultanés : l'Utilité, la Compétence et l'Appartenance. Ce n'est qu'a cette condition, que le «Un » s'engagera vers le «Tous » du collectif de travail, pouvant bénéficier de démarches QVT où autre dispositif d'amélioration du «Comment on fait pour faire mieux où autrement ? »

Télétravail imposé et maitrise d'œuvre de la DRH

Là, aucune mode managériale au départ, ni venant de Berkeley, ni de la HBR, encore moins des experts en psycho-papouilles positives et responsables, à mission où à raison d'être, résilientes, où agiles. Le droit du travail l'a prévu, l'exécutif l'a étendu, les parties prenantes le mettent en place. Et dans ce contexte la DRH est aux commandes institutionnelles et légitimes, nous avons le sentiment de «Compétence » rempli par la fonction, charge à elle d'instaurer les protocoles et bonnes pratiques managériales avec les IRP (obligation de santé/sécurité de l'employeur) et le Management (obligation d'employabilité de l'employeur).

Chez les salariés, les fervents du TT sont plus que satisfaits, les rétifs comprennent «l'Utilité » du dispositif. Le sentiment d'appartenance découle tout naturellement du partage de l'épreuve sanitaire et sociale, tout le monde est

considéré sur le même plan.

Télétravail désiré et maitrise d'œuvre managériale

Nous sommes dans ce scénario, sur une «aspiration » et une «perception » constitutifs d'un état d'esprit asymétrique du salarié (http://www.rupertconsulting.com/docs/reponse-complexite-boussole-du-management-rupert.pdf) , qui considère pouvoir être plus productif chez lui que dans un «open space », suite à deux heures de déplacement par jour et un manager qui ne communique que par messagerie et sms. Le haut (management) et le bas (collaborateur) sont désalignés et le lien de subordination devient un lien d'autorité, mais en aucune manière un lien social ni socialisant, inutile, ne produisant pas la productivité attendue. Les trois sentiments d'Utilité, Compétence, Appartenance sont fragilisés.

Comment le Manager de proximité peut-il et doit-il se comporter dans ces contextes ?

Dans le contexte du télétravail imposé, ci-joint nos recommandations sur les constituants du sentiment d'Utilité :

- *Autonomie*
- *Prescription*
- *Exigences*
- *Soutien*

«Le Télétravailleur qui veut pouvoir bien faire son télétravail »

Un désir sincère d'autonomie => le soutien plutôt que le contrôle :

- *Cadrer le temps de travail, des rituels d'équipe, les réunions, les plages déconnectées.*
- *Proposer des outils mobiles et collaboratifs*
- *Fixer des d'objectifs pertinents, réalistes et définir des outils de suivi*

Une prescription claire des attentes du manager pour le télétravail :

- *Fixer les attentes du manager et de l'employeur dans une convention de télétravail*
- *Définir le cadre de travail, les objectifs attendus ainsi que l'organisation*

Avoir la capacité de produire un travail qualitatif :

- *Mettre à disposition les outils et informations nécessaires*
- *Organiser régulièrement des points de suivi*
- *Mettre en place des processus de feedback réguliers et systématiques*

Un soutien régulier et constructif :

- *Mener une communication transparente*
- *Veiller à la cohésion de l'équipe entre les employés sur site et les employés en télétravail*
- *Systématiser l'utilisation des outils de communication et de diffusion d'information*

Dans le contexte du télétravail désiré, le boulevard de la confiance réciproque entre le manager de proximité et le collaborateur est libre et l'adaptation sur les différents sentiments du bien être au travail se feront naturellement.

Dans ce cas particulier la DRH et le Top Management auront avec le Télétravail désiré, encore plus qu'avec le télétravail imposé, un véritable marqueur de la qualité du management de proximité.

Finalement, la mode managériale c'est comme pour les ressources naturelles, un bio-management naturel, est préférable à un management transformé…

Des effets de mode : mode d'emploi



Une création La Patate @work pour le MagRH

Modes et Personnes 3

Tombez la Chemise

Solucial
avocats
L'art du droit social

Pour l'actualité du droit social en temps réel
@solucial
34 Rue Godot de Mauroy, Paris
153 bis boulevard de la Liberté, Lille
287 avenue Louise, Bruxelles
Tél. : + 33(0)3 20 42 19 66
www.solucial.com



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.



VIVENT LES ERREURS ET LES ÉCHECS ?

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

Depuis quelques années, l'échec et les erreurs sont à la mode. De nombreux livres cherchent à les réhabiliter : ils mettent en avant de «fabuleuses erreurs » ainsi que les «vertus de l'échec », tout en montrant «pourquoi il est profitable d'avoir tort ». Dans la même veine, le «droit à l'erreur » est en vogue aussi bien dans les entreprises que dans la société, si bien qu'une loi introduit même cette notion (Loi Essoc du 10 août 2018).

Cette mode nous exhorte à nous couper de cette culture française qui stigmatiserait échecs et erreurs de tout bord pour adopter une culture anglo-saxonne qui les considéreraient non pas comme des ennemis, mais comme des opportunités de rebondir pour devenir meilleur.

L'illustration classique est celle de la dictée. En France, elle est corrigée au stylo rouge pour mieux mettre en évidence les points retirés en raison de «fautes » d'orthographe (alors qu'il s'agit en réalité d'erreurs et non de fautes), tandis que d'autres pays préfèrent voir le verre à moitié plein et attribuent des points pour chaque mot bien orthographié. En sanctionnant aussi ostensiblement les erreurs, l'enseignement scolaire français contribuerait à inculquer une sainte horreur des erreurs. C'est ainsi qu'on explique que les élèves français répondent moins que leurs homologues d'autres nationalités aux questions ouvertes dans les tests internationaux de type PISA : ils préfèrent rester coi de peur de se tromper .

Il en irait de même dans les entreprises et, plus globalement, dans la société française réputée faire peu de cas pour le droit à une seconde/deuxième chance. D'où l'exhortation actuelle à réviser notre regard sur les erreurs et les échecs.

Cette logique part d'une bonne intention, mais verse dans l'excès inverse, à savoir l'angélisme, la bêtise et l'aveuglement. L'enjeu est ailleurs : comment apprendre de ses erreurs ?

Cet article se focalise sur les erreurs managériales et présente en avant-première quelques réflexions issues de mon prochain livre : Errare managerium est : 30 erreurs à éviter pour devenir un meilleur manager (Dunod, mai 2021).

De l'utilité des erreurs et des échecs

De nombreux auteurs nous invitent à prendre conscience de l'utilité des erreurs : «Les erreurs sont les portails de la découverte. » (James Joyce), «Certaines erreurs sont des étapes vers la vérité. » (Robert Musil), «La science, mon ami, est faite d'erreurs, mais ce sont des erreurs utiles car elles guident peu à peu la vérité. » (Jules Verne), «La vérité de demain se nourrit de l'erreur d'hier. » (Saint-Exupéry), etc. Ils soulignent que la route de la vérité ou, plus modestement, celle des découvertes scientifique, est pavée d'erreurs. On trouve rarement du premier coup. L'inventeur Thomas Edison, le premier à commercialiser des ampoules, s'exclamait : «Oh non, je n'ai pas échoué 5 000 fois. J'ai réussi à trouver 5 000 façons différentes où il est impossible de construire une ampoule ».

L'idée en toile de fond est que l'erreur est à la base de l'apprentissage. De nombreux auteurs nous invitent donc à apprendre de nos erreurs et de nos échecs, à les voir comme des professeurs : «La seule véritable erreur est celle dont on ne retire aucun enseignement. » (John Powell), «Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. » (Nelson Mandela), «L'échec est inévitable, la clé du succès est donc de savoir en tirer les leçons » (Robert Sutton), «Les échecs sont semblables à des couteaux : ils nous servent ou nous blessent, selon que nous les prenions par le manche ou par

la lame. » (Russell Lowell), «Echouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente. » (Henry Ford)… Une expression anglaise résume cette pensée en quatre mots : Failure sucks but instructs (L'échec, ça craint mais ça instruit).

Par conséquent, de nombreux auteurs nous encouragent à prendre des risques et à expérimenter plutôt que de rester indécis et immobiles, les bras croisés : «Le seul Homme à ne jamais faire d'erreurs est celui qui ne fait jamais rien » (Theodore Roosevelt), «C'est la croyance et non la raison qui mène le monde. L'erreur a créé beaucoup plus que la vérité » (Edouard Herriot).

Cette philosophie est reprise dans les discours managériaux comme en témoignent ces propos tenus par John Chambers, ancien PDG de Cisco system : «Vous devez prendre des risques pour réussir : si vous faites la même chose que tous les autres dans la même situation, vous obtiendrez exactement le même résultat. Si vous prenez un risque et que vous ne réussissez pas, tirez les leçons de cet échec. Mais ne vous trompez pas sur ce point. Si vous prenez un risque et que vous échouez, ne prévoyez jamais de refaire la même erreur. Il n'y a pas de place dans cette organisation pour les personnes qui ne peuvent pas tirer les leçons d'un échec. Il est plus important de faire et de commettre des erreurs que de rester assis et d'attendre la permission »

Dédramatiser l'erreur et l'échec

Nous sommes aussi invités à dédramatiser échecs et erreurs. Tout d'abord, parce que la ligne de partage entre la vérité et l'erreur n'est pas nécessairement claire et immuable : «Vérité au deçà des Pyrénées, erreur au delà » (Blaise Pascal), «Vérité dans un temps, erreur dans un autre. » (Montesquieu), «Il n'y a pas de cause d'erreur plus fréquente que la recherche de la vérité absolue. » (Samuel Butler), «Il arrive que l'erreur se trompe. » (Georges Duhamel), «Une erreur peut devenir exacte selon que celui qui l'a commise s'est trompé ou non. » (Pierre Dac)

Ensuite, parce que l'échec peut être temporaire ; il n'est pas forcément rédhibitoire. L'échec d'aujourd'hui n'empêche pas le succès de demain : «Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal, c'est le courage de continuer qui compte » (Winston Churchill), «Le succès consiste à aller d'échecs en échecs sans perdre son enthousiasme » (Winston Churchill).

Même ceux qui ont connu de grandes réussites ont connu des échecs. Par exemple, Jack Ma, le fondateur du groupe Alibaba, collectionnait auparavant les échecs scolaires et professionnels. D'ailleurs, ceux qui passent pour des génies ou de grands créateurs sont souvent des gens qui sont tout simplement plus productifs, qui ont plus tentés que les autres : ils ont connu plus d'échecs que la moyenne, certes, mais aussi plus de réussites, ou du moins une réussite plus éclatante . Paradoxalement, il faut souvent passer par plus d'échecs pour connaître plus de succès. Prenons le cas d'un dragueur en boîte de nuit qui réussit en moyenne à séduire 10 % des femmes qu'il aborde. Plus il abordera de personnes et prendra des «râteaux », plus il aura aussi séduit ! Celui qui s'arrêtera au premier vent reçu ne pourra pas en dire autant.

Dédramatiser, c'est aussi distinguer l'erreur de l'auteur : «avoir raté » ne signifie pas «être un raté » . C'est également prendre conscience qu'il y a des erreurs heureuses et des échecs qui s'avèrent être des succès. De glorieuses innovations ont ainsi été le fruit d'un faux pas. L'exemple le plus connu (mais qui tient apparemment de la légende) est celui de la tarte Tatin. Dans un autre domaine, une personne peut se tromper d'horaire de train et rencontrer son futur conjoint dans le train suivant qu'elle n'aurait pas dû prendre.

La vision Bisounours des échecs et des erreurs

Cette invitation à relativiser erreurs et échecs, et à en faire des tremplins (plutôt que se faire hara-kiri au moindre petit écart) est salutaire. Mais, comme souvent, on passe facilement d'un extrême à l'autre : on n'est pas loin de la caricature de la positive attitude.

La glorification des échecs

On parle désormais de la culture du noble échec (noble failure) comme en témoignent les slogans «fail, learn, succeed! » (Echoue, apprends, réussis), «Fail fast, fail often » (Echoue rapidement, échoue souvent), «Fail often in



order to succeed sooner » (Echoue afin de réussir plus tôt), «Fail fast, learn fast » (Echoue vite, apprends vite). Ils font écho au conseil de Samuel Becket «Essaie encore. Echoue encore. Echoue mieux », mantra abondamment repris, à tel point que le tennisman Stan Wawrinka, par exemple, l'a tatoué sur son bras.

«Récompensez les excellents échecs. Punissez les succès médiocres » exhorte quant à lui le gourou-consultant Tom Peters. Le laboratoire pharmaceutique Eli Lilly organise, paraît-il, depuis les années 1990, des «fêtes de l'échec » pour honorer les expériences scientifiques intelligentes et de haute qualité qui n'ont toutefois pas abouti aux résultats escomptés .

Circule aussi ce mot de Bill Gates : «J'ai un ami qui a réussi tous ses examens. Moi j'ai échoué à tous. Lui est ingénieur chez Microsoft. Moi je suis le fondateur », alors que Bill Gates avait tout de même réussi à entrer à Harvard et qu'«il est aussi improbable aujourd'hui de devenir riche et célèbre comme Bill Gates, qu'il était improbable au XVIIème siècle d'accéder aux rangs de l'aristocratie française . »

L'échec est célébré lors de conférences intitulées fucking nights ou failCons – contraction de fail (échouer) et conference – au cours desquelles des entrepreneurs relatent leurs échecs et ce qu'ils en ont tiré. Toutefois, ce sont rarement ceux en plein échec qui témoignent, mais plutôt ceux qui ont rebondi, ce qui pourrait laisser accroire qu'un échec initial est indispensable à la réussite ou que tout le monde parvient à rebondir. Ce qui rajoute de la pression à ceux qui n'arrivent pas à s'en sortir, donc à rendre leur échec constructif. Dans la Silicon valley, un entrepreneur de 47 ans s'est suicidé parce qu'il n'arrivait pas à lever des fonds auprès d'investisseurs. Pour l'anecdote, il avait tatoué «Je suis génial » sur son bras .

Dans ces conférences, on n'entend pas non plus la voix de ceux qui ont subi de plein fouet les conséquences de l'échec : les salariés qui ont perdu leur emploi par exemple ou les petits investisseurs qui y ont laissé des plumes.

Ces conférences partent d'une bonne idée, mais le marketing tend à prendre le dessus sur l'humble présentation de ses erreurs. Valoriser son propre échec peut être un nouveau moyen de se déresponsabiliser . Ce n'est pas pareil de dire : «J'ai commis telle erreur » et «J'ai eu la bonne idée trop tôt ».

Il est aussi cocasse d'observer les comportements de ceux qui vantent officiellement les erreurs et les échecs. L'échec est valorisé dans les discours, rarement dans les faits.

La célébration des erreurs

La célébration des erreurs tombe quant à elle dans la démagogie. L'erreur, c'est la vie : elle serait même indissociable des qualités humaines les plus précieuses telles que l'empathie, l'optimisme, l'imagination, la confiance et le courage. La perfection serait ennuyeuse quand les erreurs sont sources de surprise, déroute, fascination, excitation, hilarité et plaisir .Ceci dit, la perfection, on en est loin !

L'erreur serait aussi à considérer comme un don en soi, une source riche et irremplaçable d'humour, d'art, d'illumination et de changement ; l'erreur nous rend meilleur . Pourtant, on nous avait dit juste avant qu'il ne fallait pas tendre vers l'ennuyeuse perfection ! Et, certes, je peux rire du passant qui, ne regardant pas devant lui, glisse sur une peau de banane, mais aurais-je envie d'être à sa place ? Pas sûr. N'est-ce pas alors se délecter du malheur d'autrui ? Le passant peut en rire après coup par autodérision (surtout si le choc demeura léger), mais il est différent de rire de soi et de rire des autres.

Nous aurions tort sur ce que cela signifie d'avoir tort. L'erreur, ce serait de voir les erreurs comme des insectes à exterminer alors que tous les insectes et toutes les erreurs ne sont pas nuisibles . Exterminer les insectes, c'est bouleverser l'écosystème ; éradiquer toute erreur, ce serait tuer toute expérimentation et créativité. Personnellement, je connais peu d'amis de la nature qui se laissent docilement dévorer par les moustiques. Je connais également peu de personnes qui ne cherchent pas à éviter les erreurs : même ceux qui expérimentent essayent de bien expérimenter.

L'ethnologue Christian Bromberger illustre cette vision ultra positive de l'erreur à travers les «vertus de l'erreur » dans le football . L'erreur permettrait tout d'abord au spectateur d'éprouver toute une palette d'émotions : il se gausse de la maladresse de tel joueur, s'emporte contre la faute commise par tel autre, se révolte contre les erreurs d'appréciation de l'arbitre ou s'en réjouit au contraire si elles sont favorables à son équipe. Certes, mais la moquerie est-elle un sentiment noble ? Et peut-on se réjouir que tout le travail d'une équipe, long parfois de plusieurs années, soit ruiné par une erreur d'arbitrage ou l'erreur d'inattention d'un joueur qui porte alors une terrible responsabilité sur ses épaules ?

Christian Bromberger met ensuite en avant qu'un tir raté peut faire mouche en surprenant le gardien adverse, alors que ce dernier arrêtera peut-être une frappe techniquement parfaite mais prévisible. Certes, mais autant je connais des footballeurs qui tentent de surprendre le gardien par des feintes, autant je n'en connais aucun qui rate volontairement un tir pour espérer marquer un but. Et n'y a-t-il pas plus de mérite et de joie à remporter une victoire grâce à un beau geste technique plutôt qu'à la bourde d'un adversaire ou à la chance d'un tir raté ? J'ai du mal à partager les valeurs qui sous-tendent les «vertus » de ces erreurs.

Cette réhabilitation à tout prix de l'erreur, pour prendre le contrepied de la vision traditionnelle de l'erreur à éviter, relève plus du dogme et de la croyance que du pragmatisme. D'ailleurs, les Catholiques parlent de «faute heureuse » (felix culpa). La Chute (l'expulsion d'Adam et Ève du jardin d'Éden après avoir consommé le fruit défendu) est un événement malheureux qui eut toutefois des conséquences heureuses à travers la rédemption de l'humanité par la mort et la résurrection du Christ. Mais ce concept est une maigre consolation : éviter la Chute eût tout de même été préférable !

La mode va si loin dans l'apologie des erreurs que ce sont désormais des voix rebelles qui affirment qu'apprendre de ses erreurs est un discours de losers qui cherchent avant tout à se consoler : la seule chose certaine que les erreurs nous enseignent est qu'il aurait fallu mieux faire. Au lieu de vanter les erreurs, on devrait s'ingénier à bien faire du premier coup !

La vision Bisounours des erreurs est d'ailleurs raillée par des d'exclamations telles que «J'ai tellement appris de mes erreurs que j'envisage d'en faire encore quelques-unes ! » Que ceux qui célèbrent les erreurs se fassent plaisir à en commettre plein : nul ne les en empêche !

Il y a erreur et erreur

Cette célébration démagogique des erreurs est d'autant plus problématique qu'il ne fait guère de sens de toutes les mettre dans le même sac. Derrière l'erreur de calcul d'un élève, il n'y a guère d'autres conséquences qu'une mauvaise note en maths, tandis que derrière l'erreur de calcul d'un ingénieur, il y a potentiellement un pont qui s'écroule et une fusée qui explose en plein vol.

La vision démagogique des erreurs fait fi de la casse qu'elles produisent : cachez-moi ces conséquences que je ne saurais voir ! Derrière les erreurs de management, il y a des gens : des gens qui en souffrent. Derrière les erreurs judiciaires, il y a des innocents qui vont en prison et des criminels relâchés dans la nature, possiblement prêts à fomenter d'autres meurtres. Derrière l'erreur du médecin ou de l'infirmière, il y a potentiellement un patient qui décède. Etc.

Il serait également malvenu de louer des erreurs qui s'apparentent à des fautes. Ce qui pose la question de la responsabilité des auteurs d'erreurs. «L'erreur dépend de notre volonté » disait Descartes pour souligner que nous nous trompons nous-mêmes, que nous sommes responsables de ne pas avoir assez réfléchi, de notre ignorance, etc. Même si nous pouvons avoir des circonstances atténuantes.

Vers une culture laxiste ?

Cette vision Bisounours des erreurs risque enfin de conduire au laxisme en raison de sa tolérance aux erreurs : leur portée est minimisée, elles sont systématiquement pardonnées. Or ce n'est pas le meilleur moyen d'agir. Par exemple, un manager qui fermerait les yeux sur l'alcoolisme d'un des membres de son équipe ou son incompétence ne lui rendrait pas forcément service.



D'ailleurs, le système scolaire français est critiqué pour son rigorisme et son élitisme, mais, dans le même temps, l'excellence de l'éducation française est reconnue : les vertus de ce modèle éducatif dès le plus jeune âge sont mises en avant, les lycées français à l'étranger attirent une multitude de familles non-françaises, et les diplômés de grandes écoles s'exportent bien.

Bref, dédramatiser les erreurs et les échecs a du sens. Les réhabiliter, voire les célébrer, en a moins. C'est faire fausse route, car l'enjeu n'est pas de faire de bonnes erreurs : les bonnes erreurs sont extrêmement rares et sont par définition involontaires (sinon ce ne sont pas des erreurs). L'enjeu est plutôt d'apprendre (individuellement et collectivement) de ses erreurs et de celles d'autrui : «Tous les hommes font des erreurs, mais seuls les hommes sages apprennent de leurs erreurs. » (Winston Churchill)

Comment apprendre de ses erreurs ? Bonne question ! Réponse au mois de mai dans mon prochain livre : Errare managerium est : 30 erreurs à éviter pour devenir un meilleur manager (Dunod, mai 2021).

Denis Monneuse



LE DROIT À L'ERREUR UN ENJEU CENTRAL À UNE ÉPOQUE OÙ LES PRATIQUES DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE SONT INTERROGÉES.

ANDJELIKA**KICHIAN** EMMANUEL**BAUDOIN**



Les périodes de confinement, dé-confinement et re-confinement, que nous vivons, sont propices à des réflexions et expérimentations locales quant aux pratiques de management d'équipe dans les entreprises. Le télétravail exacerbe en effet les tendances en matière de management d'équipe, allant de l'excès de contrôle à l'absence totale de suivi. "Le droit à l'erreur", l'un des fondamentaux du management d'équipe n'a jamais été aussi important. Pourquoi ? Que recouvre-t-il ? Comment le mettre en œuvre de manière opérationnelle dans les entreprises ?

Une période propice à interroger les pratiques de management d'équipe

Entre période de télétravail, entamé à marche plus ou moins forcée selon les structures, plusieurs entreprises et directions RH ont entamé des réflexions, des analyses, voire des expérimentations locales, pour repenser et améliorer le lien entre l'entreprise et ses collaborateurs, et plus particulièrement sur les modalités de management des équipes. Le télétravail était déjà une réalité avant la crise sanitaire et économique que nous traversons. On sait notamment qu'en 2016, 40% des collaborateurs, sur un échantillon représentatif de 1000 salariés en France, avaient accès au télétravail dans leur entreprise. La pandémie liée à la Covid-19 a accéléré cette progression, avec une fluidité inégale selon les organisations. La progression n'est en effet pas uniforme. D'un côté, certaines activités et certains secteurs d'activités se prêtent mal au télétravail. Difficile en effet d'être en télétravail sur un site de production. D'un autre côté, la crise de la Covid-19 a fait ressurgir les résistances de certains managers d'équipe au télétravail.

«Never be AFK* »

D'une manière plus globale, les deux périodes de confinement, la première plus particulièrement, ont été des révélatrices des pratiques et styles de management. Là où le droit à l'erreur, et la confiance, étaient de mise avant cette crise, les pratiques de télétravail se sont organisées sur cette base. L'autonomie des collaborateurs dans l'organisation de leur activité, le droit à l'erreur dans la mise en place éventuelle de nouvelles solutions, et la confiance se sont retrouvées dans des pratiques flexibles de l'activité des collaborateurs. Là où le droit à l'erreur, et plus particulièrement la confiance, n'étaient pas de mise, les méthodes de contrôle à distance et les fichiers de contrôle des réalisations Excel, les «e-brief"ites" aiguës » ou encore, le management par la terreur, sont autant de pratiques rapportées par les collaborateurs ces derniers mois.

Quelle que soit la modalité choisie (tout télétravail, tout présentiel ou mixte), le droit à l'erreur, et son corollaire la confiance, sont des enjeux majeurs à une époque où l'on interroge les pratiques de management. On sait depuis longtemps qu'un mauvais management est l'une des causes principales, si ce n'est la cause principale, du départ d'un collaborateur talentueux, avant même la fin de sa période d'essai. On sait également, depuis longtemps, que l'innovation est favorisée et permise dans un cadre où l'on peut essayer, tester et se tromper. On sait aussi que la transformation digitale des entreprises, et plus globalement celle de la société, invite à revoir les pratiques de management d'équipe et à œuvrer pour le développement des innovations managériales. On sait enfin, depuis quelques temps, que cette période est propice à un épuisement des collaborateurs, managers d'équipe et services

RH en tête de liste. Il n'y a jamais eu autant d'indicateurs pour revoir et améliorer les pratiques de management d'équipe. Il n'y a jamais eu autant d'indicateurs pour revisiter des concepts centraux comme celui du droit à l'erreur.

«Le droit à l'erreur » vu du collaborateur, du manager d'équipe, du top Management et de la direction RH.



La notion de «droit à l'erreur » est protéiforme. Du point de vue du collaborateur, le droit à l'erreur est cette possibilité d'essayer et de proposer, en sachant que ni son travail, ni son évolution de carrière, ni sa posture au sein de son équipe ne seront remis en cause s'il se trompe. Pour le manager d'équipe, le droit à l'erreur, c'est la capacité à accepter le décalage entre ses attentes et les résultats que vont livrer ses collaborateurs. C'est également être capable d'évaluer si le décalage est bon pour l'entreprise ou non, s'il sert l'objectif. Si le décalage est bon pour l'entreprise, il devra continuer à le favoriser, voire l'utiliser pour promouvoir de nouvelles manières de faire en mettant en avant l'instigateur. Si le décalage n'est pas bon, il devra tout d'abord se remettre en question. S'interroger sur la quantité/qualité des consignes données, le juste encadrement de la mission, la bonne transmission de l'information, et sa pleine compréhension par le collaborateur. Il devra également travailler avec ce dernier pour revenir à des méthodes plus classiques ou en tenter d'autres afin d'atteindre les résultats escomptés.

Pour le top Management, le «droit à l'erreur », c'est sortir de l'image du self-made man/woman qui a réussi, seul et sans jamais se tromper. C'est aussi promouvoir, encourager, relayer toutes les pratiques permettant de mettre en avant «le droit à l'erreur » comme une des valeurs cardinales de l'entreprise

Pour les directions RH, le «droit à l'erreur », c'est à la fois promouvoir, par les formations notamment, la variété de pratiques permettant d'appliquer et favoriser la mise en œuvre de cette valeur dans le management d'équipe ; c'est aussi faire attention aux indicateurs notamment liés aux ruptures anticipées de période d'essai, demandes de ruptures conventionnelles, contentieux et aux RPS* ; et c'est enfin, incarner la valeur du droit à l'erreur en sortant de sa posture de gardienne de la conformité, pour accompagner les managers au quotidien et fournir un réel support, en adéquation avec les exigences du terrain, très malmené ces temps-ci.

La mise en œuvre opérationnelle du «droit à l'erreur »

De manière non exhaustive, la mise en œuvre opérationnelle du «droit à l'erreur » peut se présenter de différentes façons, telles que :

1 Vérifier la compatibilité du «droit à l'erreur » avec la culture, les valeurs et les pratiques de l'entreprise. Comme évoqué précédemment, les formations autour du «droit à l'erreur » seront au pire mal accueillies, au mieux ignorées des managers, dans les entreprises au sein desquelles la culture du self made-man/woman, qui a toujours réussi seul et sans se tromper, (si tant est qu'un tel individu existe), est de rigueur. Sans cette «vérification préalable », la direction RH et le top Management ne pourront travailler sur la déclinaison du «droit à l'erreur » dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise, notamment managériales, et c'est bien là, dans les mains des managers d'équipes que se trouve l'enjeu. Sans déclinaison, mise en œuvre opérationnelle, affichage régulier des valeurs, ces dernières restent un artifice sans efficacité dans les entreprises.

2 Inscrire le droit à l'erreur dans les valeurs de l'entreprise, le décliner dans les pratiques quotidiennes ainsi que dans le cadre managérial qu'un manager co-construit avec ses collaborateurs. Autrement dit, avoir droit à l'erreur, au quotidien, c'est quoi ? Cela peut vouloir dire par exemple, qu'en tant que collaborateur j'ai le droit d'expérimenter une nouvelle manière de faire pour produire



mon travail, d'échanger autour de cette pratique avec mes pairs et/ou mes managers, de l'évaluer, de la conserver si elle est bonne, de l'abandonner si elle ne l'est pas. Le droit à l'erreur, cela peut être aussi, toujours en tant que collaborateur, la possibilité de mettre en avant «mes échecs » dans mon entretien annuel, en indiquant la prise de recul qu'ils m'ont permis, et que cela soit considéré comme de l'expérience acquise sur un domaine. Etc.

3 Faire vivre cette valeur et l'ensemble des pratiques qui en découlent, notamment managériales, telles que :

- *L'exemplarité, ou être capable de reconnaître soi-même, en tant que manager les erreurs commises, face à son management mais surtout à ses équipes.*
- *La mise en avant du discours managérial «Allez, Essaie ! », tu n'as rien à perdre et je te soutiens en tant que manager et accompagner le collaborateur dans la mise en œuvre s'il le souhaite.*
- *Un travail individuel et collectif sur l'erreur. L'objectif n'est en effet pas de rester sur un simple constat de l'erreur. L'enjeu est vraiment d'en tirer profit, soit en la mettant en avant car cette erreur a permis de développer des choses positives et inattendues, soit en l'utilisant pour gagner en expérience. Particulièrement dans ce dernier cas, le manager doit pouvoir accompagner, prendre le temps de permettre l'acquisition du droit à l'erreur.*
- *Favoriser des moments d'essais, de co-développement, par nature des moments où le droit à l'erreur est nécessaire : hackathons, séance de co-développement, brainstormings…*

Le ritualiser. Lorsque l'on change de grade par exemple, une partie du dossier devrait porter sur les erreurs commises, ce qu'elles nous ont appris et comment elles seront utilisées pour le poste à venir.

«La victoire a cent pères, mais la défaite est orpheline » J-F. Kennedy, 1961.

Andjelika Kichian & Emmanuel Baudoin.

**Away From Keybord (éloigné du clavier)*
**Risques Psycho Sociaux*



MIEUX CONNAITRE L'EMPRISE DES BIAIS EMOTIONNELS

DANIEL**BONNET**

Docteur en Sciences de Gestion. Habilité à Diriger des Recherches. Chercheur associé, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon

Président de l'institut Psychanalyse & Management (I.P&M)

Co-directeur et rédacteur en chef de la la revue Management des Technologies Organisationnelles

sonnement. Le biais cognitif peut être engendré par une inférence émotionnelle qui affecte le traitement de l'information. Il est alors catégorisé comme biais émotionnel. Cette acception désigne des biais affectés par des traitements de l'information déterminés par une valence émotionnelle qui affecte la pensée et le raisonnement, positivement ou négativement. Il caractérise plutôt un phénomène d'essence psychologique, tandis que le biais cognitif caractérise un dysfonctionnement d'essence intellectuelle.

Le concept de biais a plusieurs statuts sémantiques, selon qu'il est un substantif (prendre une direction, avoir une direction oblique, avoir un aspect…), ou que son sens est péjoratif (subterfuge, erreur, tromperie…) ou non péjoratif (résoudre un problème, contourner une difficulté…). Le concept de biais trouverait son origine dans le mot latin «biaxius », qui signifie avoir deux axes, ou du mot latin «bifacius » (avoir un double regard louche, ainsi qu'il se définit notamment en espagnol «bis-ojo »). Aussi, le biais peut servir à masquer. Il peut aussi définir une qualité (tournure, inclinaison, aspect, point de vue…).

Les biais émotionnels exercent une emprise sur la capacité de pensée qui est sous-estimée. Ils se différencient du biais cognitif, mais ils en sont aussi sa substructure. C'est un agent infectieux des structures mentales des organisations et des institutions. Cet article déroule le fil conducteur pour en montrer sa contagiosité. Tous biais cognitifs reposent néanmoins sur un stimulus émotionnel.

Le biais cognitif désigne une distorsion dans le traitement cognitif de l'information. Le biais cognitif filtre et oriente une production de l'esprit. Celle-ci peut se trouvée posée comme non contradictoire. La notion de biais cognitif fait référence à la manifestation de jugements faux, liés à l'utilisation automatique et inconsciente de règles de raisonnement que l'on appelle «heuristiques de jugement ». Le biais cognitif ne doit cependant pas être confondu avec la distorsion cognitive qui relève de la catégorie des troubles émotionnels ou de troubles de la personnalité.

Le biais cognitif peut être introduit par l'information entrante ou émaner de l'inférence logique erronée dans le rai-

Les biais cognitifs sont courants …

Les biais cognitifs sont courants dans les raccourcis de la pensée et dans les raisonnements. Ils étayent les erreurs de raisonnement logique. Les biais cognitifs peuvent être engendrés par des heuristiques utiles ou opportunes, et ne sont donc pas systématiquement faux ou erronés. Cependant le plus souvent, ils caractérisent des erreurs corrélées à un jugement, à une analyse, à une interprétation, à un raisonnement… Il n'est pas aisé d'en être conscient et de les corriger par soi-même. Certaines formes de biais cognitifs sont courantes et d'ailleurs admises au titre de la rationalité limitée, des heuristiques de jugement, des interférences, ou des heuristiques d'affect qui composent les biais émotionnels, quand bien-même elles contribuent à dégrader la perception et l'interprétation. Les biais cognitifs caractérisent des structures de la pensée dans les idéologies socialement admises. Certaines pratiques de communication courantes, reposant sur des habitudes, sur des attributions, sur des présupposés, sur des préjugés, sur des croyances, peuvent se trouver socialement instituées par les relations humaines. Il en est ainsi de l'estimation d'une idée que l'on a eue soi-même, qui serait toujours meilleures. De nombreuses stratégies de communication, commerciales, publicitaires, économiques, politiques, reposent sur des conventions, sur des stéréotypes, et même sur des études d'évaluabilité afin d'orienter les désirs, les jugements, les appréciations, les décisions, ou pour promulguer des croyances, créer et entretenir des besoins.

Ces stratégies contribuent à créer des biais cognitifs et à les promouvoir. Sur le plan commercial, l'un des biais connus est celui de «l'effet Ikea » postulant que le prix est moins cher car le produit est à monter soi-même. Or, il n'est pas pour autant plus économique. En économie, les notions de «main invisible du marché » «ou » de moindres coûts » désignent des biais cognitifs. En management, l'un des biais à repérer est celui consécutif du recours aux heuristiques d'effort pour solliciter et maintenir une performance. Le recours à des références formelles, y compris établies par des travaux scientifiques, peut être la source de biais. C'est une critique faîte aux travaux de Kahneman et Tversky (1997), [L'Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence, R. Laffont, 421 p.] qui font références.

A L'INTERSECTION DES ÉMOTIONS ET DE LA COGNITION

Les travaux de Kahnemann et Tversky ont porté sur l'intelligence émotionnelle. La vulgarisation de leurs travaux a contribué à susciter l'intérêt des économistes et des gestionnaires pour cette notion, afin de matérialiser les différentes acceptions contextualisées dans leurs champs respectifs. Les travaux scientifiques ouvrent les conditions de possibilité du concept. Celui-ci s'origine dans des travaux en psychothérapie, dans les années 1960. Une première approximation de la définition avait été donnée par les psychologues [Salovey & Mayer (1990) , «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality », Sage Journals, vol. 9, n° 3, pp. 185-211]. L'intelligence émotionnelle est définie comme «l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Cette définition la situe à l'intersection des émotions et de la cognition. Cette proposition apparaissait bien opportune, car le statut des émotions en économie et en gestion les disqualifiait. En première approximation, on voit donc que l'idée de recherche même sur cet objet en quête de statut scientifique valide, consécutivement la vulgarisation des connaissances et leurs usages, reposait sur un biais cognitif, qui le tient hors-sens de la signification déterminée par la prescription sous l'emprise du signifié, sans contradiction possible, si le chercheur ne problématise pas en première instance son investigation dans le champ perceptif. Différentes conjectures peuvent être soutenues. À tout le moins, nous pouvons évoquer la recherche de la définition d'un signifiant suffisamment englobant, mais finalement asémantique, en sa «Forme » qui ne spécifie pas son contenu ou laisse libre cours à la signification sous emprise. Ce qui est à l'œuvre est le travail du négatif dès lors que le biais cognitif induit une résistance au travail d'élaboration. Une production cognitive sous l'emprise d'un biais cognitif l'inscrit dans la négation formelle qui ferme la porte à la contradiction [Granger G. G. (1988), «La contradiction ». Travaux du Centre de Recherches Sémiologiques, vol. 57, Collège de France, 53 p. pp. 39-53], en ce qu'elle ne permet pas de déterminer la ou les valeur(s) de son contraire au regard d'une postulation retenue au titre d'une cause finale et d'une contextualisation. Ainsi que l'on peut le voir dans de nombreux débats, les contradicteurs s'opposent en conjonction d'opposés sans jamais parvenir à se conjuguer. Le concept de l'intelligence émotionnelle souffre d'un déficit de structure dans le champ de l'universalité. Le biais cognitif fera dépendre la perception d'un type de structure particulière orientée par le biais cognitif, qui rencontre étrangement l'assentiment au sein de communautés scientifiques, d'économistes et de managers.

BIAIS ?

Le biais émotionnel institutionnalisé, par les théories véhiculant des biais cognitifs, les praxis et largement par les idéologies, désormais par les algorithmes dans les applications dites d'Intelligence Artificielle généralisant des modes de pensée déductives, inscrit l'emprise de son propre signifiant sur le sujet (personne, groupe…), qui interdit dès lors que le désir sourdre à l'aune de la contradiction. Aussi la pensée coule dans «L'Instance de la lettre » [Lacan (1957), «L'instance de la lettre dans l'inconscient ou la raison depuis Freud », In Les Écrits, PUF (1966)], à l'insu du sujet, que la psychanalyse nomme le sujet de l'inconscient. On retrouve la définition du signifiant chez Lacan, à savoir qu'un signifiant représente le sujet pour un autre signifiant, lequel inscrit l'interdit de l'autre (ou



de l'Autre) de qui il le tient, affecté par les alliances inconscientes au sein des groupes et des institutions.

Aussi, l'investigation du biais émotionnel ne relève pas spécifiquement des possibilités de l'exploration intrapsychique (en cure ou en face à face). Elle doit investir le rapport aux objets dans le champ de l'intersubjectivité (groupes, réseaux sociaux, réseaux numériques) et de la trans-subjectivité (sociétés). Elle est rendue possible par une exploration dans les métacadres (groupe, organisation, institution) à partir des apports de la psychanalyse des groupes et des institutions [Kaës R, (2015), L'extension de la psychanalyse. Pour une métapsychologie de troisième type, Dunod], de la psychothérapie institutionnelle [Oury J. (2007), «Psychanalyse, psychiatrie et psychothérapie institutionnelles », VST-Revue des CEMEA, n° 95, Vol. 3], ainsi que la psychanalyse en extension dans la relation du dedans et du dehors [Green A. (2006), Les voies nouvelles de la thérapeutique psychanalytique. Le dedans et le dehors, PUF]. Citons également les travaux de [Racamier P. C. (1970), Le Psychanalyste sans divan, Payot] qui pose le principe de déplacer le soin vers l'institution.

Approximation

En première approximation, examinons la perspective du dehors. La pensée et sa construction sont en effet hétéronomes et cela depuis le plus jeune âge, ainsi que les travaux de Piaget l'on montré. La pensée acquiert son autonomie lorsque le cerveau s'est développé et lorsque l'enfant est capable d'apprendre et d'agir en autonomie. Cependant, tout au long de la vie, la pensée continue de se déterminer conjointement dans les relations sociales sous l'emprise des transferts affectant les systèmes de valeurs (éthique, morale…) et les relations sociales. Les biais émotionnels contribuent à cet égard à instituer des règles et des normes de comportements, rarement questionnées sur le fait qu'elles contribuent à fermer le développement de l'autonomie individuelle de la pensée et des comportements. Cette perspective renvoie le sujet au désir de l'autre, une instance de référence dont l'emprise exerce une autorité ou affecte les processus de l'identité. À cet aune, le sujet étant largement traité en philosophie également, les travaux de Levinas affirmeront le primat de l'hétéronomie, s'opposant à la thèse de Kant qui affirme la prévalence de l'autonomie ; mais il ne s'agit chez Kant que d'un impératif catégorique. Or, nous avons vu (supra) que c'est la limite du biais émotionnel qui pose l'universel

comme un interdit au profit du particulier. Cette perspective sied d'une manière générale, intentionnelle ou non. Le débat reste actuel, et pourrait bien s'exalter avec le développement de la communication digitale gouvernée par les algorithmes de l'Intelligence Artificielle. Il semble en effet que dans ce cadre, le biais émotionnel contribue à la rencontre dans l'altérité du Même, celui qui pense comme vous. Cette perspective structure largement les relations sur les réseaux sociaux numériques. La gouvernementalité algorithmique pourrait contribuer à l'institutionnalisation en extension des relations humaines dans les cadres de possibilités de la perversion ordinaire. Au sein de la société, cette perspective soutient notamment le développement des politiques sécuritaires d'une part, leurs contestations d'autre part au titre des politiques alternatives à envisager. Une certaine conception de la définition du sujet à l'aune de la perversion ordinaire de la relation humaine conduirait à la guerre civile. Elle étaye déjà la perte de confiance dans les institutions, publiques comme privées.

Ou l'on parle d'autruches

L'un des biais émotionnel courant est celui de «l'effet autruche » qui consiste à éviter l'exposition à une situation risquée en la niant, à chercher à éviter un problème en adoptant une attitude qui l'ignore malgré l'évidence. Le biais émotionnel conduit à se mentir à soi-même, à falsifier les informations. Il peut être véhiculé par des propagandes et des contre-vérités. Il institutionnalise les mensonges de référence et les mensonges auto-protecteurs, qui conduisent à l'élaboration de systèmes d'auto-défense collectifs et de dogmes. Les prosélytes du dogme le défendent et cette défense contribue à l'élaboration d'idéologies. Le biais émotionnel est courant relativement à la reconnaissance de situation de crises. «La maison brûle et on regarde ailleurs ».

Approximation (bis)

En seconde approximation, examinons la perspective dans l'articulation dedans-dehors. Le biais émotionnel contribue à l'évacuation des émotions au regard d'une satisfaction éprouvée dès lors que cette évacuation rencontre un large écho. Cet écho peut être mesuré par l'impact médiatique. Le clivage des relations humaines (supra) articule la jouissance respective des sujets opposés collectivement et massivement sur leurs points de vue.

On observe largement cette opposition dans le rapport entre l'économique et le social, dans les relations de rivalités et de concurrence, séculaire d'ailleurs et toujours fracturé, mais aussi dans le champ politique qui exalte les rivalités et institutionnalise les malentendus.



Cette évolution signifie que la définition du sujet et sa construction sociale se pervertissent sous l'emprise du signifiant asémantique. Le signifié soude le signifiant. Ce qui est affecté est la capacité à penser par soi-même. Il n'y a pas d'entente possible au point que la gouvernance des institutions et leur management deviennent très difficile, la difficulté étant renvoyée à la complexité, et même impossible.

La référence à la complexité permet de soutenir un discours relatif à un phénomène que l'on ne peut pas expliquer, voire de se maintenir dans l'ignorance. Les dirigeants apparaissent même comme de plus en plus incompétents entent-on dire depuis quelques mois en raison de leurs difficultés à proposer des solutions efficaces socialement acceptées.

Ce qui s'est institutionnalisé est l'interdit qui fait le lit de la violence, mais aussi des projets et des politiques libertariens comme on peut le voir aux États-Unis d'Amérique. Ces politiques affleurent également dans quelques pays occidentaux dont la France, si le transfert est marqué de part et d'autre par la négation respective de l'un et de l'autre et le déni. Le déni est une forme de la perversion ordinaire.

Le Grand Autre de la Technologie contribuera-t-il à résoudre les problèmes ?

Oui évidemment dans le domaine scientifique et dans le domaine des techniques. Certainement pas dans le domaine de la transformation des relations sociales, du management et de la gouvernance des organisations et des institutions. Il explique largement le cheminement dans l'impasse en soumettant le sujet à son assentiment fatal et incontournable. Cette évolution fait le lit d'un développement paraphrénique de la société. La Technologie permet au sujet de préserver son plaisir virtuel. La Technologie deviendra alors un objet de transfert psychotique. D'ici là, on sait déjà que l'humanité aura à affronter des défis à relever humains, écologiques, climatiques, sanitaires, migratoires… Le rebond viendra effectivement… mais de la catastrophe (cf. crises en chaîne et chainage des crises). Le biais émotionnel aura franchi le passage du déni à la conscience dans la traversée de sa négation, puisqu'il y a une correspondance entre les objets du symptôme et les objets psychiques.

Ce n'est guère le risque qui neutralise le biais émotionnel, mais la catastrophe. Pour l'heure, les représentations accrochées à la conscience ne sont guère suffisamment affaiblies.

Elles s'accrochent tour à tour à leurs bouées de sauvetage. Elles assurent la maintenance des mécanismes de défense inconsciente en maintenant les compromis du refoulement [Freud S. [1989 (1894), «Les névropsychoses de défense », œuvres complètes, Vol. III, PUF]. La conversion n'est pas encore prête. Mais le rapport entre le latent et le manifeste est en cours de transformation.

Les enseignements tirés de la clinique historique dans laquelle s'est forgée la psychanalyse sont en buts à des résistances sociétales et mondiales de grande ampleur. Cette perspective a été mise en évidence très tôt par [Green (1980), «Passions et destins des passions », Nouvelle Revue de Psychanalyse, n° 21, Gallimard], qui met en évidence la transformation naissante des dynamiques psychiques et le glissement qui s'opère dans les rapports entre normalité, névrose, perversion et psychose.

La gouvernance et le management des organisations auront à en tenir compte. Dans un monde uniforme et moniste, gommant les différenciations et effaçant les conditions de possibilité de l'identification narcissique du sujet dans un monde devenu incestuel (un sujet en vaut un autre, management dans l'empreinte incestuelle des algorithmes régissant les rapports sociaux… ; management hors sujet, management par les procédures…),

L'humain désobéira et de sa subversion naîtra le nouveau monde… Ce ne sera pas la fin du monde, mais la fin d'un monde qui s'est déclaré comme le meilleur des mondes à la chute du mur de Berlin… Le monde s'était exalté sur un biais émotionnel.

Daniel Bonnet



FACE À L'IMPRÉVISIBLE LA NÉCESSITÉ DE L'IMAGINATION PROSPECTIVE

HUBERT**LANDIER**

Docteur d'Etat ès sciences économiques, diplômé d'études supérieures en sciences politiques, diplômé de l'EPHE, Hubert Landier est reconnu comme un expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales ;

Vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie, Hubert LANDIER est membre du Bureau de l'Institut Erasme et auteur de nombreux livres sur le management humain et les relations sociales

Le cygne noir, avec l'ouvrage de Nassim Nicholas Taleb, est devenu le symbole de l'événement totalement imprévisible. On notera qu'il s'agit d'un animal apparenté à la dinde de Bertrand Russell, qui prévoit qu'elle sera bien nourrie chaque jour jusqu'à sa mort, laquelle survient d'une façon totalement imprévue pour elle quelques jours avant Noël, quand l'éleveur si obligeant vient lui couper la tête.

Chacun sait, au moins jusqu'à la fin du XVIIème siècle que le cygne noir n'existe pas. La preuve, c'est que l'on n'en a jamais vu. Et si l'on n'en a jamais vu, c'est, comme le Yéti, qu'il n'existe pas. Autrement dit, l'on prête un caractère absolu, non contestable, à ce qui, en réalité, relève de notre entendement. C'est bien le cas de la dinde dans ses exercices de prospective : il n'y a aucune raison pour que ce qui ne s'est jamais produit par le passé se produise à l'avenir. Il s'agit là tout simplement de quelque chose d'inimaginable, que seule une dinde folle dingue pourrait concevoir.

Et pourtant, il peut arriver que l'imprévisible se produise. Il s'agit alors, pour ceux qui ne pouvaient, ou qui répugnaient à l'imaginer, d'une catastrophe. Une catastrophe, d'abord, en raison des conséquences qui s'ensuivent sur l'environnement humain, social, politique, économique, écologique, de ceux qui la subissent. Une catastrophe, ensuite, par rapport aux certitudes qui se trouvent ainsi bouleversées et qui, de proche en proche, bouleversent d'autres certitudes. C'est le monde, le monde tel qu'on croyait qu'il était, qui se trouve chamboulé, et avec lui les croyances de ceux qui y détenaient le pouvoir. Il s'agit là de quelque chose d'incompréhensible et d'inacceptable pour eux. «Et pourtant, elle tourne ».

La double nature de la catastrophe

Thomas d'Aquin le proclamait déjà au XIIIème siècle, «il ne faut pas confondre ce qui relève de la nature des choses avec notre façon de les comprendre ». En affirmant que le soleil tourne autour de la terre, ce n'est pas une réalité que l'on exprime, mais une façon de la comprendre. Et cette compréhension, ou plutôt cette interprétation, se veut cohérente avec l'ensemble de nos certitudes : «Dieu a créé l'homme à son image, ergo, celui-ci se trouve au centre du monde, ergo, la terre est le centre du monde, etc. ». Ce qui s'effondre alors, ou ce que dont on cherche à prévenir l'effondrement, par intérêt ou par paresse intellectuelle, c'est toute une vision du monde, qui était localisée et datée mais à laquelle ceux qui en étaient imprégnés conféraient un caractère universel. La réorganisation d'une telle vision du monde demande une énergie personnelle et un courage considérables.

On en prendra un exemple : aux yeux des militants communistes, le marxisme-léninisme représentait l'avenir de l'humanité et l'URSS en constituait le commencement. Cette vision du monde se voulait cohérente, elle exprimait de fortes valeurs en termes de solidarité et de recherche de la justice et pouvait justifier un engagement personnel de toute une vie. Or, voilà que s'effondre l'URSS. L'avenir radieux se révèle n'être qu'une illusion. Certains, avec difficulté, en prennent acte. Ils expriment aujourd'hui les valeurs qui les animent – sens de la solidarité et recherche de la justice sociale – d'une toute autre façon. Mais d'autres n'ont pu s'y résoudre. Ils continuent à se comporter comme ils se comportaient avant la catastrophe et se sont enfermés dans une attitude de déni. Ils

n'ont pu supporter le changement de paradigme.

Le monde cul par dessus tête

On observera que c'est exactement ce qui se passe avec l'irruption du coronavirus. La doxa dominante prétendait nous persuader que tout était sous contrôle. Sous contrôle des financiers, des économistes, des scientifiques, des hommes politiques qui prétendaient, au nom de la multitude, gouverner le monde d'une façon qui se disait rationnelle. Et donc, l'on pouvait se lancer dans des prévisions de croissance, justifier un ajustement des taux d'intérêt afin de relancer l'investissement ou envisager, en termes de «bonne gestion » et donc de réduction des coûts, le fonctionnement des hôpitaux. Et voilà qu'un virus inconnu vient tout emporter. Le monde est cul par dessus tête. Les efforts de bonne gestion se révèlent mortifères ; on ne sait plus sur quoi baser les prévisions de croissance. Certains y voient une illustration des doutes que leur inspirait la doxa dominante. D'autres, par contre, s'efforcent de maintenir l'essentiel de ce qu'ils croyaient. Pour eux, la Covid 19 est un incident de parcours, ensuite de quoi tout devra rentrer dans l'ordre. Et de prévoir (avec prudence mais avec une autorité affirmée) ce que sera le taux de croissance en 2021. Certains ministres y excellent.

Le premier aspect de la catastrophe consiste donc en une remise en cause de ce qui semblait aller de soi. Mais il y a un deuxième aspect, non moins important. La dinde de Bertrand Russell peut se livrer à des prévisions en ce qui concerne la quantité de grain qui sera distribuée le lendemain. Comme c'est une dinde très intelligente, elle a établi des régularités, des écarts par rapports à la moyenne, des corrélations avec le temps qu'il fait, et même des tendances susceptibles d'être projetées dans l'avenir selon différents scénarios.

C'est ce que font très bien les prospectivistes. Le problème, c'est que la dinde et le prospectivistes sont en revanche incapables de prévoir ce qui va se passer à quelques jours de Noël, et ils le sont d'autant plus qu'ils sont davantage attachés à leurs prévisions. C'est après seulement qu'ils affirment que c'était là quelque chose prévisible et ils trouveront toujours dans leurs archives de quoi soutenir qu'ils ne s'étaient pas trompés.

Changement de type 1 et changement de type 2

C'est qu'ils se heurtent à ce que l'on appelle, avec l'Ecole de Palo Alto, un «changement de type 2 ». Le changement de type 1, c'est le changement tel qu'on l'observe dans la vie de tous les jours. Le promeneur sait s'adapter à un changement de temps et prendre un parapluie quand il le faut. Le politicien sait s'adapter à un changement de président aux Etats Unis. Le dirigeant d'entreprise sait s'adapter à une évolution de ses perspectives de ventes. Ils le font les uns et les autres plus ou moins bien, mais il n'y a pas, dans le changement qu'ils perçoivent, de quoi véritablement s'étonner. Ils ont toujours des explications à fournir et des justifications à proposer. C'est bien entendu l'attitude à observer devant de tels changements que l'on ressasse, par exemple, dans les écoles de gestion.

Le changement de type 2, au contraire, tend à bouleverser l'ordre du monde tel qu'on le concevait. Or, rien ne nous y préparait. Bien au contraire, tout nous pousserait à penser qu'il ne s'agit là que de «l'exception qui confirme la règle », que les choses reviendront à la normale. L'ennui, c'est que la réalité résiste à l'interprétation que l'on voudrait lui donner. Le changement de type 2 s'impose, même si on s'en passerait bien. Il emporte tout sur son passage : ordre des choses, certitudes, prévisions,

Et voici donc l'économie mondiale gravement affectée par les dégâts provoqués par une très petite bête très invasive - autant que l'espèce humaine par rapport à l'écosphère. L'ordre du monde reconnu par la doxa dominante supposait que la croissance économique soit reconnue comme un bien, en tout cas le bien ultime susceptible d'être poursuivi par une politique avisée. L'ordre politique, social et même scientifique était donc subordonné à une finalité d'ordre économique. Les dépenses de santé et d'éducation constituaient des variables subordonnées, des résultantes en termes de possibilités d'action (ou d'investissement). Il fallait «rationaliser le système de santé », donc réduire les coûts, et de même des dépenses de formation. Or, voilà que la situation s'est retournée en ce sens que le de-

venir économique est devenu une variable subordonnée au comportement du système de santé et à la recherche médicale. Les prévisions économiques se trouvent donc elles-mêmes subordonnées à des variables exogènes que personne ne maîtrise et qui obéissent à une logique étrangère à celui de la réduction des coûts. Nul ne sait comment le virus se comportera dans l'avenir, on ne peut que l'imaginer de différentes façons. Autrement dit, l'économiste est nu.

Il doit se tourner vers les décideurs politiques. Vont-ils ou non prendre la décision de soutenir l'industrie aéronautique ? Le problème, c'est qu'une telle décision relève de considérations qui ne sont plus, ou plus seulement, d'ordre économique. Il s'agit d'une question d'emploi mais aussi de conséquences sur l'environnement, auquel de plus en plus d'électeurs se montrent sensibles. Le raisonnement économique, dirait Polanyi, se trouve réencastré dans des considérations plus vastes et qui sont extérieures à la logique qui lui est propre. C'est l'ordre sanitaire qui détermine désormais l'ordre économique. Bien entendu, les gardiens de l'ordre qui prévalait dans «le monde d'avant » vont tenter de nier la changement de type 2 afin de restaurer le statu quo ante qu'ils connaissaient bien (et auquel ils trouvaient avantage). Ils espèrent que la parenthèse sera bientôt fermée, que la production pourra reprendre comme par le passé et l'industrie automobile se remettre à produire des SUV de plus en plus gros. L'ennui, c'est que plus dure la crise, plus ce retour au statu quo ante apparaît comme difficile, voire impossible. Relancer l'industrie aéronautique ou automobile, très bien, mais que faire si la chaîne de création de valeur a été détruite par la faillite de sous-traitants ou l'impossibilité de s'approvisionner, par exemple, en Chine ?

Comment faire face à un changement de type 2 ?

Ce qui nous empêche d'envisager l'avenir, c'est évidemment la prégnance des idées qui nous viennent du passé. Nous regardons l'avenir, et même le présent, les yeux fixés sur le rétroviseur. Nous sommes tributaires d'une histoire, d'une culture, qui nous imposent leurs présupposés, leurs œillères. De ces présupposés, nous sommes rarement conscients, tant ils nous semblent aller de soi. Il allait de soi que le soleil tournait autour de la terre. Imaginer qu'il puisse en être autrement aura nécessité, venant de Galilée, et de Copernic le premier, beaucoup d'audace, et une certaine prudence.

Et donc, le coronavirus, en s'invitant brusquement, remet en cause nos croyances et en particulier celles-ci :

- *nous imaginions, depuis le XVIIIème siècle, que l'humanité parcourait une trajectoire linéaire dans le sens du progrès,*
- *le progrès a été largement confondu avec un surcroît d'abondance matérielle,*
- *d'où le caractère fondateur de l'économie,*
- *d'où enfin le caractère bienfaisant de la technique.*
- *Ce sont donc les traits constitutifs de la modernité qui se trouvent brusquement bousculés :*
- *l'économie se trouve mise à l'arrêt pour des raisons sanitaires,*
- *la technique se révèle impuissante face à un virus d'une espèce nouvelle,*
- *la recherche de l'abondance laisse place, provisoirement au moins, à la recherche de la sécurité sanitaire,*
- *la mondialisation, en tant qu'expression du progrès, se révèle dévastatrice…*

Accepter une remise en cause de nos croyances

Face à cette rupture, il est évidemment très tentant de continuer à raisonner comme par le passé. La question est alors pour les représentants de l'ordre ancien de savoir quand et comment l'on pourra espérer revenir «à la normale ». D'autres, au contraire, qui affirmaient qu'il s'agissait là d'un ordre mortifère, «non soutenable » sur le long terme, y voient une manifestation de ce qui, selon eux, ne pouvait manquer d'advenir, d'une façon ou d'une autre. Il s'agit là, à leurs yeux, d'une rupture, signalant la proximité d'autres ruptures nécessitant qu'il soit mis fin au plus vite à l'extractivisme industriel et à l'économisme, tels qu'ils résultent des présupposés constitutif de la modernité occidentale.

Il s'agirait donc de secouer l'inertie de la pensée, telle qu'elle s'enracine dans nos croyances. Or, la meilleure façon de s'y enfermer, c'est de rester entre soi. Et c'est bien ainsi que procèdent les élites qui exercent le pouvoir. Une



assemblée d'énarques imagine des solutions d'énarques ; une assemblée d'ingénieurs imagine des solutions d'ingénieurs ; et une assemblée de professeurs de médecine imagine des solutions de médecins. Le savoir que nous croyons détenir, notre conception de ce qui est vrai ou faux, de ce qui est souhaitable ou non, est largement fondé sur la pratique de la consanguinité. Nous raisonnons ainsi que le veut le milieu restreint dans lequel nous évoluons. Et chacun d'entre nous se trouve plus ou moins enfermé dans un silo qui lui interdit d'aller voir ce qui se passe dans le silo d'à côté.

Ainsi en va-t-il des divers savoirs scientifiques, et par exemple des sciences de gestion. La reconnaissance du chercheur y est fondée sur la publication d'articles dans des revues à comité de lecture, classées en différentes catégories, les comités de lecture étant constitués d'éminents collègues. Tout article, en préalable, se doit de citer le plus largement possible ce qui a été déjà écrit sur le sujet dans des revues à comité de lecture (de préférence anglo-saxonnes).

Il s'agit donc de creuser un peu plus le sujet, même si la galerie que l'on creuse se dirige dans une mauvaise direction. Et surtout, il ne sera pas question d'aller voir ce qui se passe à l'extérieur ou dans la galerie voisine. Le savoir officiel se trouve donc étroitement compartimenté. Il y aurait peu de chances aujourd'hui qu'Einstein puisse trouver à publier sa thèse dans une revue à comité de lecture.

L'académisme, qu'il s'agisse de celui qui se manifeste dans un comité de lecture ou dans un comité de direction, ou encore dans une commission officielle, voire d'un institut de prévision, se trouve donc particulièrement mal placé pour penser le changement de type 2, et donc pour penser l'avenir.

C'est qu'on y trouve toujours les mêmes, issus d'un même bouillon de culture, raisonnant selon les mêmes principes et s'appuyant sur les mêmes références. Autrement dit, le changement y est conçu peu ou prou comme ce qu'il faut faire ou dire afin que rien ne change. Outrepasser de telles limites nécessite une acceptation du risque encouru et un réel courage. Tous ne peuvent se le permettre.

En finir avec la consanguinité

Une telle consanguinité est parfaite pour faire face à des changements de types 1 : entre collègues issus d'un même chaudron, on se comprend bien et on peut faire appel à l'expérience partagée afin de décider ce qu'il faut faire. Il n'en va pas de même, par contre, de l'effort consistant à faire face à un changement de type 2. Face à un tel changement, des économistes imagineront des solutions économiques, des ingénieurs des solutions techniques, et ainsi de suite. Et c'est bien ainsi que fonctionnent aujourd'hui la plupart des cénacles amenés à se prononcer sur les suites de la Covid 19. On se retrouve entre soi afin d'imaginer des solutions rassurantes et qui tendent à conforter

ce que l'on croyait déjà savoir alors qu'il faudrait varier les perspectives et imaginer des voies nouvelles de réflexion et d'action.

Imaginons que dans l'une de ces assemblées très sérieuses où prétend se penser notre avenir vienne se joindre un artiste, par exemple un peintre, par exemple le défunt Georges Mathieu. Voici à peu près ce qu'il dirait :

«Trop souvent, depuis un demi-siècle nos sociétés ont relégué au second plan la notion de progrès de l'homme. Trop souvent l'accroissement de la richesse matérielle est apparue à nos gouvernants et à beaucoup de gouvernés comme l'objectif suprême et le fondement du bonheur universel. La finalité humaine, au contraire, c'est la culture. (...). J'affirme que tant que l'ordre culturel ne l'emportera pas sur les ordres économique et politique, il n'y aura pas de vraie civilisation. Ce n'est pas pour satisfaire des besoins illusoires qu'il faut travailler et produire. C'est le besoin absolu et primordial de culture qu'il faut mettre à la base de toute l'activité économique. (...). Je trouve inadmissible que la priorité soit donnée à un système économique qui tend à rendre notre vie moins humaine, notre culture toujours plus matérialiste, notre décor toujours plus hideux ; rien ne nous oblige à accepter les mensonges d'un système qui nous conduit vers une tragédie effroyable. »

Un tel point de vue, d'une façon évidente, va à l'encontre de celui qui se dégage des assemblées qui se penchent sur notre avenir. Il suggère que ce n'est pas une bonne idée de fermer les librairies afin de freiner la Covid 19 pour relancer au plus vite la production. C'est qu'il se fonde sur des valeurs qui ne sont pas celles qui animent les élites porteuses de l'ordre économique et politique. Et pourtant, prétendre écarter ou ignorer un tel point de vue, aussi déviant soit-il par rapport aux certitudes partagées, c'est appauvrir la réflexion et la réduire peu ou prou à une reproduction du même, ceci en excluant par avance toute altérité. Or, avec le changement de type 2, l'altérité s'impose. La nécessité de faire face à la situation nouvelle qui en résulte implique ainsi d'en finir avec la consanguinité, exige de multiplier les points de vue et de les mettre en débat. Il s'agit alors de rapprocher l'économiste, l'artiste, le chercheur, le philosophe et le théologien afin que de leur débat surgisse une solution qui ne sera pas la reproduction du même. La réponse à apporter à un changement de type 2 est à inventer.

L'avenir ne peut être prévu, il peut seulement être imaginé

Ainsi en va-t-il de ce que devrait être la prospective. Celle-ci, face à l'éventualité d'un changement de type 2, ne saurait se réduire à la production de statistiques et à leur prolongation sous forme de tendances, même assorties de scénarios et de modèles supposés reproduire la réalité, non telle qu'elle est, mais telle que la perçoit son auteur. La seule façon de sortir de ce cercle vicieux consiste alors à s'en remettre à l'intuition et à l'imagination. Autrement dit, à voir la réalité autrement, comme on ne l'avait encore jamais vue. Une telle démarche, c'est celle du poète ou de l'artiste, seuls capables de comprendre que «la terre est une orange ». Et l'on remarquera ici que ceux des scientifiques qui surent sortir de la doxa ou du paradigme dominant de leur époque (la «théorie standard ») furent aussi des artistes ou des amateurs avertis dans l'ordre culturel.

La catastrophe, en tant qu'événement global remettant en cause tant les réalités du «monde d'avant » que la perception que l'on pouvait en avoir et les rationalisations dont elle faisait l'objet impose ainsi de «bidouiller » des démarches nouvelles. Elle impose de mettre en question ce qui semblait aller de soi. Par exemple, l'ordre économique est-il prioritaire ? Le travail exige-t-il nécessairement de se déplacer de chez soi pour se rendre en un lieu dédié ? Le système de santé doit-il absolument être géré selon le principe du moins coûtant ? L'extension de la chaîne de valeur aux pays à bas coûts de main d'œuvre est-elle souhaitable ? Un tel questionnement peut être largement étendu à tout ce qui fondait nos certitudes dominantes. La raison, telle qu'elle nous a été léguée par Descartes et quelques autres, est-elle bien raisonnable ? Le progrès peut-il nécessairement être évalué en termes quantitatifs ? Ne faut-il pas déconstruire nos certitudes, telles que nous en avons inconsciemment hérité et en faire l'inventaire afin de reconstruire une pensée plus cohérente avec les enjeux auxquels nous sommes confrontés ? Une approche de la prospective qui s'y refuserait ne serait, en réalité, qu'une inutile rétrospective.

Hubert Landier



LA RECONVERSION, UN EFFET DE MODE ?

GARANCE**YVERNEAU**

Garance Yverneau dirige 5A Conseil, cabinet de conseil en gestion de carrière au féminin (http://www.5aconseil.com/)

Flexibilité et agilité, de gré ou de force

On assiste donc à l'explosion des nouveaux métiers numériques (roboticien, data scientist, pilote de drone civil, imprimeur 3D, BIM manager, codeurs, développeur…) plutôt bien payés, et au taux d'employabilité mirobolant (95% !). Et aussi à l'apparition d'un foisonnement de nouveaux statuts (CDD, CDI, alternant, freelance, auto-entrepreneurs, micro entrepreneur, consultant…), modulables, cumulables et «slashables » (2) au gré des choix de vie, des opportunités et de l'évolution du marché.

Quel que soit le domaine et le niveau de formation, une chose est certaine : les ruptures sont désormais fréquentes dans un parcours professionnel, et les compétences ne sont plus figées nulle part. Elles bougent en permanence, et sont obsolètes très rapidement, demandant à chacun de mettre en œuvre une flexibilité, une agilité, une capacité à se re-former et à se projeter dans un avenir proche ou plus lointain. De gré ou de force…

La crise sanitaire comme un accélérateur

Nous en étions là, en pleine ébullition, lorsque la crise sanitaire a rebattu beaucoup de cartes. Cette longue et inédite période de chômage partiel (plus de 12 millions de salariés), ou de télétravail (en France, 43% des heures travaillées pendant le confinement) a servi de révélateur à beaucoup d'entre nous, en nous donnant le temps ou l'occasion de reconsidérer notre horizon professionnel. Quand tout s'arrête du jour au lendemain, que le télétravail ou l'inactivité bousculent la vie tout entière – professionnelle, mais aussi conjugale, familiale, sociale – la question de la reconversion peut surgir et se poser de façon cruciale, et profonde

Sans surprise, cette crise a accentué les inégalités pour les femmes. Qu'elles soient exposées en première ligne dans les métiers de soin et de service, avec la sensation aigüe et angoissante de prendre un risque pour elles et leurs familles, ou coincées à la maison entre télétravail et obligations de mères de famille, voire de mère isolée (80% des chefs de familles monoparentales sont des femmes), leur vie professionnelle s'est trouvée, une fois de plus, significativement marquée par les éléments de leur vie privée. Au point de la rendre parfois insupportable, et de générer pour elles un besoin impérieux de changer la donne.

Ils ont l'impression d'avoir «fait le tour » de leur métier. Ou bien que leur secteur d'activité ne «tiendra pas le coup » face à la crise ou face au progrès. Ils ont envie de changer de rythme, d'air, d'existence. Ou bien leur job n'est plus en adéquation avec leurs valeurs, leurs aspirations familiales. Parfois, même, c'est un peu tout ça à la fois. Selon une étude de 2019 (1), 93% des Français aspirent à une reconversion, et 38% d'entre eux ont déjà franchi le cap. Effet de mode, ou vague de fond ?

Impossible de se pencher sur cette question sans, d'abord, prendre en compte la situation très particulière de ces dernières années. Dans tous les secteurs, les métiers «automatisables » (ouvrier d'usine, caissière, manutentionnaire…) disparaissent, d'autres (agent de voyage, traducteur, assistant juridique…) voient les modalités de leurs pratiques changer radicalement grâce au digital, d'autres enfin, et plus précisément tous ceux qui ont trait de près ou de loin à l'intelligence artificielle, apparaissent et se développent à une vitesse fulgurante.

Plus personne ne fait le même travail toute sa vie

Il faut bien l'admettre : pour toutes ces raisons, plus personne ne fait le même travail toute sa vie, dans la même entreprise. Et plus aucune carrière n'est linéaire. Qu'on soit en poste ou en recherche d'emploi, il est désormais indispensable d'avoir la capacité d'ouvrir des portes qu'on n'avait pas envisagées, et d'anticiper les hypothèses et les évolutions de son propre métier. Ce qui requiert une compétence que tout le monde n'a pas, loin s'en faut.

L'offre d'évaluation de carrière, de formation permanente, de réorientation, de reconversion, est si pléthorique que sans accompagnement, on peut s'y perdre ou pire, renoncer à s'y risquer. Sur quels critères faire le choix d'accélérer ou de ralentir ? Comment en évaluer les conséquences ? Où trouver l'information, les réseaux, les moyens, les solutions ? Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore… Comment se projeter dans un futur proche, mais pourtant si difficile à imaginer ?

C'est le travail des DRH – depuis 2018 (3), les entreprises ont la responsabilité légale de l'employabilité de leurs collaborateurs, et celles qui y veillent augmentent considérablement leur marque employeur – et des cabinets de conseil, comme le mien, d'aider chacun et chacune à entreprendre en se sentant épaulé ce chemin indispensable mais coûteux en temps, en argent et en énergie.

Une nouvelle hygiène de vie

Cette conjoncture si particulière nous offre à nous, professionnels, la possibilité de proposer à ceux qui le demandent une aide encourageante, et même enthousiasmante. Depuis dix ans que je les accompagne, j'ai l'occasion presque quotidienne de constater à quel point les femmes ignorent jusqu'à l'existence même de domaines qui leur offrent pourtant des perspectives réjouissantes. Je pense en particulier aux carrières numériques, qui comptent 80 000 emplois vacants faute de main d'œuvre qualifiée !

Ces postes, qui peuvent leur garantir des carrières intéressantes et évolutives, seraient des leviers majeurs pour elles. Et nous en bénéficierions tous : aujourd'hui, 73% des actifs du numérique sont des hommes. On ne peut quand même pas laisser s'installer une société entièrement programmée et développée par des cerveaux masculins…



Bien plus qu'une mode passagère, c'est désormais une certitude : chacun et chacune doit apprendre à considérer son repositionnement professionnel – a minima la mise à jour de ses compétences, mais plus sûrement la capacité de se réorienter et se reconvertir plusieurs fois au cours de sa vie – comme une nouvelle hygiène de vie.

Les plus jeunes l'ont déjà compris : 33% des moins de 30 ans se sont déjà reconvertis une fois… C'est un changement d'habitude radical, mais lorsqu'on est armé psychologiquement pour naviguer dans un monde où rien n'est acquis, savoir qu'on peut à tout moment prendre sa vie en main est une vraie bonne nouvelle.

Garance Vyeneau

1. *étude nouvelleviepro.fr (Groupe AEF info) sur 2083 actifs de 18 à 64 ans en 2019.*
2. *Les «slasheurs» sont les travailleurs qui exercent plusieurs fonctions, et les énumèrent en les séparant d'un slash : par exemple correcteur/formateur/musicien*
3. *article L6321-1 du Code du travail*

early makers

em lyon business school

Faites grandir et transformez votre capital humain

-

PROGRAMMES DE FORMATION SUR-MESURE ET INTRA-ENTREPRISES

em lyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'Etat - Décembre 2020

AACSB ACCREDITED

EQUIS ACCREDITED

ASSOCIATION AMBA ACCREDITED

executive.em-lyon.com/sur-mesure



LORSQUE LA MODE VOUS ENTRAÎNE SUR DES VOIES SANS ISSUE

ANDRE**PERRET**

André Perret est psychologue de formation, ancien DRH et Directeur de Cabinet Conseil. Il est Vice-Président du Groupe Dever, enseigne les RH en Licence et Master RH, et est cofondateur et rédacteur en chef du MagRH.

Les effets de mode, en soi, ne sont pas dangereux. Ils deviennent pervers lorsqu'ils mettent en péril des populations fragiles, dociles, crédules… et surtout lorsqu'ils font miroiter des lendemains qui chantent. Lorsque ces miroirs aux alouettes sont relayés par des institutions sérieuses, voire même par la puissance publique, soucieuses de ne pas se montrer «has been » et surtout prêtes à tout pour arranger les statistiques, il faut alors crier très fort : ça suffit !

Tu es licencié avec un chèque…tu ne retrouveras jamais du travail à ton âge, alors ouvre tes ailes et envole-toi vers le pays du travailleur indépendant.

Ce mantra a été tellement répété dans les oreilles des nouveaux chômeurs mais aussi des «fin de droits » qu'il en est devenu le leitmotiv aussi d'institutions respectables. La «reconversion », complice involontaire de l'uberisation ? Et pourquoi pas, direz-vous ? Créer son propre emploi a été souvent l'une des pistes des ministères concernés. Non seulement on pouvait «traverser la rue » mais encore ne pas attendre des miracles d'un lien de subordination qui commençait à sentir la poussière. Mais pourquoi hésiter alors ?

D'abord parce que l'expertise technique dont dispose certainement le «chômeur » doit pouvoir se vendre. Et là, ça commence à toussoter, car on n'a jamais dit à ce comptable, à ce DRH, qu'il allait devoir «vendre » sa prestation… et ils ne sont pas commerciaux dans l'âme. Et puis, défricher un marché ça prend du temps. Ce n'est pas en deux mois que l'on «lève » un client, et quand bien même, que l'on démarre une prestation, et encore moins que l'on facture. On ne s'improvisa pas chef d'entreprise, pas plus que «commercial » … Et encore, je ne parle que de la «vente » d'expertise reconnue et validée par le métier précédent, et s'il y a reconversion ?

Je vais profiter de cette «rupture » pour faire le métier que j'ai toujours eu envie de faire, agent immobilier !

A force de regarder les émissions de chasseur d'appart's à la télé, je me dis que je saurais au moins aussi bien faire, que ça doit être agréable, que j'ai une bonne sensibilité «déco » et que je vais pouvoir organiser mes journées comme je le veux. Du coup, je rejoins l'un de ces réseaux immobiliers, dont on a oublié de dire, au passage, que mon interlocuteur sera intéressé à mon chiffre d'affaires tout le temps que je ferai partie de son équipe… et que même si je ne vends qu'une maison, c'est toujours ça de pris pour lui…

Je me retrouve donc agent «indépendant », paye une cotisation pour pouvoir utiliser la marque, paye mes cartes de visite, paye ma formation, mon téléphone, l'essence de ma voiture… en attendant le miracle du compromis de vente… annulé au dernier moment parce que le client n'a pas son crédit. Je prends des mandats en sachant que jamais je n'achèterais un bien à ce prix et dans cet état… je me vois souffler des mandats par mes propres collègues puisque j'ai oublié de noter qu'il n'y a pas d'exclusivité territoriale dans ce groupe… et encore, moi qui me croyais indépendant, je dois remplir des tonnes de tableaux Excel pour indiquer qui je vois, les prochaines visites, les relations avec les notaires, les affaires échangées avec des collègues de province et où je peux devenir prescripteur, les noms des gens que je prospecte pour les faire entrer dans le réseau… jusqu'au jours où je pars comme je suis venu, avec plus de débit que de crédit.

Je vais prendre du coaching en sous-traitance, ce sera me rapprocher de mon métier…

Il y a quelques années j'avais suivi une formation de coach que je n'avais jamais exploité. Alors, en étant viré de mon poste de DRH régional dans ce groupe de grande distribution, je me dis que l'opportunité s'offre à moi de devenir consultant indépendant et de pratiquer le coaching. D'autant que le coaching est à la mode. Je vais donc me mettre

auto-entrepreneur pour commencer et je cherche mes premiers clients. Bien entendu, je commence par contacter les DRH amis, ceux de mon ex-groupe, et ceux de mon association. Ils sont à l'écoute mais n'ont guère de temps et surtout des «contre-arguments » terribles : «tu dois être référencé par les achats Groupe, tu dois être membre de tel syndicat de coach, tu dois pouvoir prouver deux ou trois ans d'expérience en coaching… » Mais il y a une solution, la sous-traitance : un de tes amis travaille dans un gros cabinet et te propose de prendre quelques-uns de ses clients en sous-traitance, de quoi te mettre le pied à l'étrier. Ce sera payé forfaitairement 1000 € par client. Sauf qu'il a oublié de te dire que ces heures de coaching n'auront une fin que lorsque le «client » aura retrouvé du travail… Tu vas peut-être te retrouver avec une harde de chômeurs que tu devras rencontrer une fois par semaine pendant deux ans, ou plus…

Alors, je quitte le coaching pour faire… de la formation

Je n'ai jamais animé un stage, mais je suis certain que je suis un très bon pédagogue, alors je vais proposer à une grande société de formation qui était mon prestataire lorsque j'étais DRH, d'animer «leurs » stages. La formation est en plein boom depuis la dernière loi.

Il est vrai qu'à 700€ par jour, on doit pouvoir remplir son compte en banque comme s'il s'agissait d'un salaire. Qui t'as fait croire ça ?



D'abord, tu vas rester indépendant, donc divise par deux ce chiffre pour avoir une idée de ce qu'il va te revenir en net… et puis tu ne vas pas travailler tous les jours. Ce ne sont que les jours d'animation qui sont rémunérés, pas la préparation, pas les heures que tu vas passer avant ou après le stage avec le client, avec les stagiaires…

Ensuite, tu vas comprendre très vite que ce stage a été vendu 1500€, parfois plus par jour. Donc tu vas te dire qu'en le réalisant à ton compte tu vas retrouver tes petits… Que nenni. Il te faut des accréditations que tu n'as pas, des références que ta «belle gueule » ne suffit pas à remplacer, des recommandations, et j'en passe. Entre temps, la «grosse société de formation » te menace d'un procès pour détournement de clientèle. C'est le pompon.

Qu'à cela ne tienne, j'en ai assez du travail intellectuel et de la Défense, je veux être boulanger en Lozère.

Un CAP de boulanger que je vais financer avec mon CPF et «Pôle Emploi » devient mon objectif de vie. Je sens mes papilles écolos frétiller. Je ne ferai que du pain bio… Et puis c'est l'occasion de changer complètement de vie, d'aller m'installer dans cette campagne tellement accueillante au mois d'août lorsque nous partons Mireille et moi faire nos randonnées sans les enfants qui préfèrent la plage avec papy et mamy.

A mi-chemin du précieux diplôme, Mireille me signale qu'elle n'a pas trouvé de lycées avec prépa à Mende. Qu'on ne peut pas empêcher les enfants de poursuivre des études d'exception. Ensuite, les visites que j'ai réalisées pour visiter des fonds de commerce m'interrogent. Des villages sont isolés par les routes enneigées au mois de janvier. Et puis les fours à pain nécessitent un changement plus qu'une rénovation, ce qui va mettre à mal mes dernières

économies… et Mireille qui commence à parler de divorce…

Dans la presse j'ai vu que Courtepaille recherchait à nouveau des franchisés…

Reconversion, piège à cons !

Vous vous souvenez peut-être (pour les moins jeunes d'entre nous) de ce slogan des manifestations «post-soixantehuitardes » élection, piège à cons. Il est possible de lui substituer ce sous-titre si on n'y prend garde.

Ce n'est pas parce que la mode met en avant un nouveau métier, que vous êtes fait pour lui ; ce n'est pas parce que ce métier vous plait que vous êtes légitime, et ce n'est pas parce que vous en avez envie que les «autres » ont le même regard. Or, primo, savez-vous exactement de quoi vous-êtes capable et disposez-vous de toutes les informations ? Secundo, les parties du job les plus éloignées de vous sont-elles acceptables sur le long terme ? Tertio, la reconversion, ça coûte de l'argent pour la mettre en place, l'avez-vous ?

Et puis il y a les infos du marché qui sont de réelles fake-news… les nouveaux métiers par exemple. Pilote de drones, comment dire….oui, certes, c'est nouveau, il en faut… mais combien ?

Nous pourrions parler aussi de cette «mode », chez quelques DRH qui consiste à imaginer un job à temps partiel et le compléter par une maison d'hôte. D'une part, la fonction de DRH ne peut pas se calculer en heure travaillée… Donc même si j'opte pour un temps partiel, ce sera quoiqu'on en dise du «forfait » et si je dois arbitrer entre un entretien préalable et l'arrivée de mes touristes hollandais, il va falloir mettre la famille ou les amis à contribution, et puis (et même surtout) suis-je fait pour le «service » ? Ce n'est pas parce que c'est chez moi que ça change la donne. C'est du service…

Nouvelle parenthèse, je m'interroge toujours sur ces postulant(e)s aux formations RH et qui viennent de BTS à dominante commerciale. Ils (elles) n'avaient aucune accroche avec les chiffres et avec la vente, donc ils (elles) optaient pour les RH… drôle d'idée : quel métier requiert plus de quantification et de commercial que les RH ?

Tu vas passer ta vie à vendre tes idées, à vendre tes solutions, à vendre ta tête (au DG, aux DS…et aux autres) et à chaque fois que tu vas proposer un dispositif, une nouvelle action… Combien ça coûte et quel est le ROI !

Dans cet article, j'ai volontairement exagéré. Il me souvient d'une jeune femme qui a quitté son job de technicienne chez Radio-France pour devenir Sage-femme. Mais j'ai tellement vu aussi de dégâts, de souffrances a posteriori que je ne peux que tirer la sonnette d'alarme. Et ce ne sont pas les «bilans de compétences » qui sont une garantie. Les «tests » utilisés sont généralement des recenseurs de désirs, d'envies…de structure mentale dans le meilleur des cas, mais pas de compétence.

Une compétence, c'est une aptitude que l'on met en application, d'une part, et d'autre part pour qu'elle fonctionne elle doit pouvoir s'adapter à l'environnement, qui est par nature, aléatoire. Je ne connais aucun test capable d'envisager l'aléatoire. L'IA n'est pas encore arrivée jusque-là.

Alors je reste où je suis ?

Non et non, il n'en n'est pas question. Mais je dois prendre ma décision en dehors des facteurs de mode, en toute connaissance de cause et sans indulgence avec moi-même.

Le retour en arrière est parfois impossible ou pour le moins difficilement acceptable. Le regard de l'Autre va compter beaucoup sur ma santé mentale, l'échec doit être envisagé, les plans B aussi. Et puis, je vais éviter de croire à ces discours véhiculés par ces pseudo-gourous de la reconversion auxquels je préfère encore les discussions de comptoir avec des amis proches, qui me connaissent ou avec des bénévoles engagés qui payent généralement de leur personne pour vous ouvrir les yeux. Maintenant, si mon projet est bordé comme un vrai business plan, que j'ai estimé et quantifié les risques, alors oui, je peux aborder cette reconversion et … Inch'allah

André Perret



PLAIDOYER POUR UNE UTOPIE LUCIDE !

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse et auteure

Qu'est-ce qui distingue un tueur d'un individu «normal» ? On le sait toujours trop tard… Nos entreprises ne sont pas plus à l'abri que ne l'était Charlie Hebdo ou l'université de Kaboul dont 19 étudiants ont été tués en 2020 le lendemain de la fête des morts. Comment repérer si l'on se trouve exposé aux risques quand on se rend confiant à l'école chercher son enfant ou prendre un colis à la Poste ? Comment redevenir lucide dans une situation qu'on ne discerne plus ?

On apprend à se méfier de ses émotions mais pas de soi

La France a vécu des périodes bouleversées où la délation était devenue une obligation civique. On connaît les conséquences désastreuses de cette méfiance institutionnalisée. N'a-t-on jamais appris à se méfier de soi ?

En entreprise, on apprend à faire barrage à un comportement émotionnel qui serait mal reçu par la hiérarchie, ce qui pourrait entamer ses chances de progression professionnelle. Les mots comme les sentiments animent désormais un langage intérieur. L'émotion n'a pas cours dans nos entités de production pas plus que dans nos sociétés libérales. Et pourtant, de l'affect naît la créativité comme les passages à l'acte : l'affect, c'est de l'énergie ! Notre éducation logique et rationnelle condamne le débordement affectif. Le 3 novembre 2020, un ministre et pas le moindre celui de la santé, «a pété les plombs» à l'Assemblée Nationale. Sous le coup de la visite à hôpital de deux jeunes hommes dans un état grave pour cause de virus, le ministre est rentré dans la vraie vie, celle de l'appropriation affective de la réalité de la situation sanitaire. De retour dans l'hémicycle, sans doute n'a-t-il pas supporté l'écart entre le discours logique et rationnel des élus devenu incongruent pour lui, et la force du souvenir ancré de ces vies menacées à l'hôpital. Il est passé à l'acte.

Quand les Sujets se transforment en objets…

La virtualisation de la pensée logique et rationnelle empêche de voir, d'écouter et de ressentir les personnes dans le besoin, elles sont objectivées pour mieux traiter leurs cas. Les Sujets prennent la nature d'objets. Lors de la guerre contre l'Irak, conflit réputé «propre» les lanceurs de missile ont appuyé sur le bouton rouge pour tuer des hommes et des femmes à des milliers de kilomètres de là. Ils les «connaissaient» sur écran et partageaient leur vie depuis plusieurs semaines ; y compris leurs moments d'épanchement sexuel filmés avec la caméra infrarouge. Un jour la hiérarchie a demandé à l'un d'entre eux d'appuyer sur son bouton rouge. Là-bas, très loin de chez lui, des gens ont explosé sous l'effet de la bombe lancée par un drone. Au service de la Sécurité Militaire, le soir comme tous les soirs, les bons pères de famille sont rentrés chez eux souper avec femmes et enfants.

L'emprise du numérique a converti le discernement

Par la multiplication et la fréquence d'utilisation de ses outils, la noosphère numérique est devenue omni présente et a colonisé les esprits. Son trop-plein d'information au quotidien a inondé les catalogues individuels de données et d'expériences. D'après l'approche didactique du travail (Cf. les travaux de Gérard Vergnaux), dans une situation où le système de fonctionnement cognitif détecte une connivence entre un de ses éléments et le répertoire de savoirs du Sujet, comme toute autre connaissance, celles qui ont été implantées à son insu seront mobilisées et interviendront en toute autonomie. Sans qu'il en soit lucide, ce phénomène rendra son discernement dépendant de l'aliène.

Celle emprise numérique trouve sa force dans les désirs et les craintes. Et à l'heure actuelle, entre Covid et actes terroristes, les circonstances sont propices à l'imprégnation des facultés. Certains rétorqueront que «Nous sommes des êtres libres de penser et d'agir. Et que d'aucuns sont morts et meurent encore pour la liberté ! » Qu'en est-il en réalité ?

Le discernement n'est plus lucide !

La liberté s'exprime déjà dans la satisfaction de nos pulsions (À lire sur la thématique et sans hésitation, l'excellent livre d'Henri Laborit, «L'éloge de la fuite »). À travers l'imaginaire, la créativité corollaire de la liberté assouvit un désir et non un besoin. La toile satisfait-elle les désirs ? Les communautés virtuelles véhiculent des comportements qui ne sont pas des valeurs. La solidarité virtuelle est un comportement, ce n'est pas une valeur. Le but de vie que chacun poursuit a pour socle des valeurs telle la justice ou l'honnêteté. Celles-ci fabriquent sa vision du monde et le rôle qu'il souhaiterait y tenir… quand l'individu est devenu peu ou prou incapable de développer une perspective intérieure indépendante, phagocytée qu'elle est par le matraquage numérique ! Le discernement n'est plus lucide !

Pourtant nous avons conservé le sentiment de pouvoir discerner le vrai du faux, sans avoir eu la possibilité de trier ce qui nous appartient de ce qui a été implanté à notre insu…

La prison des mythes étrangers

Sans doute est-ce la raison pour laquelle, des personnes endoctrinées pensent encore pouvoir faire preuve de discernement dans leurs actions. Elles ignorent la greffe des mythes étrangers sur leur mode de fonctionnement interne… Dans la virtualisation d'une subjectivation de la pensée désormais atrophiée ou absente de leur réflexion, elles éradiquent des cibles. Elles ne sont pas lucides que la liberté d'esprit leur a été confisquée. Elles sont devenues prisonnières des mythes implantés ; satisfont un objectif immédiat qui n'est pas le leur, tout en croyant qu'elles sont libres de le faire…

L'incapacité des tueurs devenus otages de leur croyance ne supporte pas les caricatures satiriques d'un journal. Serions-nous exempts de ce manque de lucidité ?

En entreprise, compétences et savoirs sont fortement mobilisés. L'engagement d'un salarié pour un résultat satisfait un objectif de performance et fait appel à ses habiletés ancrées ; quand la liberté d'esprit satisfait un but… Chez les créatifs, le développement de l'intuition est encouragé dans l'ignorance (?) que les capacités du savoir ne sont pas mobilisées dans le même cerveau que celles de l'imaginaire. Désormais entre les cerveaux de l'individu, s'installe un conflit entre la satisfaction de sa pulsion et son obéissance à la prescription du travail.

Le discernement relève du collectif quand la lucidité est individuelle

Dans notre société, la croyance forte dans les valeurs a fait oublier que le discernement s'opère en fonction de ce qui a été engrangé sans qu'on ait pu en opérer le tri. Les contraintes sont nombreuses et fréquentes, tel le «pas de vague » dans les organisations qui réduit les mots singuliers à l'expression d'une pensée groupale. Dans des domaines variés de l'existence, de nouveaux mythes sociétaux ont remplacé les anciens : végan contre alimentation carnée, électricité contre énergies fossiles ou recyclage contre consommation des objets. L'intention de ces nouvelles injonctions met en avant «un bon sentiment », comme la préservation du climat ou une meilleure hygiène de vie. Sauf que le Sujet n'a pas décidé ou construit la façon de s'y prendre en toute lucidité.

L'organisation sociétale a façonné les comportements y compris ceux des déviants, auteurs ou politiques, en leur apportant une reconnaissance dans le cadre institué, et parfois une récompense. Alors, ils y sont rentrés ; comment y résister ?

L'incongruence de l'espace et du temps

Quand d'autres modes agricoles alternatifs ont fait leur preuve un peu partout dans le monde, le Danemark projette d'éradiquer plusieurs millions de visons d'élevage. Ils ont été désignés comme responsables d'entraver la lutte contre la Covid. L'espace réduit de leur concentration et la contrainte accélérée de leur production sont censées justifier les élevages intensifs comme les seuls capables de nourrir une population toujours plus nombreuse. Quelle est donc cette incongruence ?

Aujourd'hui en France, des personnes mortes du virus ont moins de 30 ans et l'on pointe en priorité «les vieux » (plus de 65 ans) alors que la guerre des présidents aux USA a opposé deux septuagénaires ! Cette mise en catégorie est terrifiante, elle isole les individus. Désormais «les vieux » sont montrés du doigt car leur long temps de vie les accuse d'être malade…

Que vive l'utopie qui libère l'esprit !

Depuis des générations, l'histoire et la culture nous a façonnés. L'apport éducatif des Voltaire, Platon ou Marie Curie a été dilué dans l'abrutissement informatif de la noosphère numérique où la succession des évènements est plus intense que celui de la fiche du marteau-piqueur sur la chaussée en béton…

Reconquérir sa lucidité consisterait déjà à renverser par terre les tiroirs de l'esprit dégorgeant d'une pensée réductrice car pléthorique : elle ne nous appartient pas ! Puis à sélectionner ce qu'on souhaiterait conserver. Parmi tout ce fatras de données, les questions du tri sont simples : «Qu'est-ce qui me rend heureux ? Qu'est-ce qui résonne vraiment avec qui je suis ? Qu'est-ce qui me fait sens ? »

Utopique ? Sans doute ! Selon Paul Valéry, l'utopie n'est jamais que ce qui n'est pas encore réalisé !

Elisabeth Provost Vanhecke

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



LE RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE : L'EFFET DE MODE QUI A FAIT PLOUF !

GAELLE**ROUDAUT**

Après 11 années dans un grand groupe et 4 années et demi dans une société de conseil, j'ai décidé il y a près de 3 ans de poursuivre mon aventure professionnelle en free-lance... Toujours au service des problématiques stratégiques pour les organisations en pleine «transformation », j'accompagne les projets RH collaboratifs, le déploiement du digital learning, mais je suis aussi blogueuse, sketchnoteuse et comédienne amateur ...

Les effets de mode en management s'accompagnent souvent de fausses promesses, et le réseau social d'entreprise n'a pas échappé à cette règle… Un effet de ricochets qui lui a coûté cher et qui entraîne parfois en cascade avec lui les autres initiatives autour des outils collaboratifs.

Ricochet n°1 - L'effet Facebook

Quand les premiers éditeurs ont commencé à proposer des réseaux sociaux d'entreprise, l'emballement a été immédiat : faciles à prendre en main, surfant sur la vague des réseaux sociaux des Facebook et autres LinkedIn, on a déployé des réseaux sociaux d'entreprise en pariant sur le fait que les salariés sauraient les utiliser puisqu'ils étaient déjà «tous sur Facebook »… Mais combien d'organisations ont réellement pris la mesure de la dextérité digitale de leurs salariés, des habitudes prises ou non sur les réseaux sociaux… sans compter que les usages sur les médias sociaux externes ne sont pas tout à fait les mêmes au sein de l'entreprise ! Alors non seulement Facebook n'est pas une évidence pour tout le monde -même aujourd'hui- mais en plus, le réseau social d'entreprise n'a rien de Facebook...

Au cœur de la mode managériale de 2010 à 2015, le réseau social d'entreprise a été déployé à torts et à travers dans des organisations qui n'en avaient pas forcément le besoin. Résultat, au bout de quelques mois de bons et inutiles services, c'est un dispositif souvent décrié auquel on reproche sa désertion par les salariés, comme en témoigne les chiffres 2019 de l'Observatoire Intranet et Digital Working d'Arctus, selon lesquels dans 2 entreprises sur 3, les espaces de discussion y sont partiellement voire très peu actifs...

Ricochet n°2 – L'effet «baguette magique »

Quand bien même les salariés de l'entreprise auraient eu la «maturité digitale », autrement dit l'appétence et l'usage déjà fluide des outils digitaux à l'extérieur de l'entreprise, a-t-on questionné leur besoin avant de leur mettre entre les pattes -excusez-moi l'expression- un nouveau gadget à la mode ? Dans de nombreuses organisations, les réseaux sociaux d'entreprise se sont imposés, parce qu'il y avait un intranet un peu désuet, que le sujet était à la mode et que cela semblait le bon moyen de moderniser l'attirail de communication interne de l'entreprise… Dans d'autres, convaincues par un autre effet de mode – la fameuse transformation digitale- introduire un réseau social d'entreprise semblait l'idéal pour «se transformer ». Comme si le déploiement d'un nouvel outil allait tout à coup transformer les pratiques de communication et de collaboration ! A quel moment s'est-on demandé si les salariés en avaient réellement besoin dans leur activité ? Peut-être que leur besoin de collaboration et d'information pouvaient être satisfaits par d'autres dispositifs…

Ricochet n°3 – L'effet «chic »

De l'intranet à la fameuse digital workplace, il existe de nombreuses configurations en matière d'outils collaboratifs. Les solutions tendent aujourd'hui à proposer une couverture fonctionnelle globale avec des applications très riches qui permettent non seulement de diffuser du contenu, de travailler sur des documents en ligne, de chatter,



de publier via des formats collaboratifs comme les blogs ou les wikis, voire de gérer sa fiche profil… Mais ce n'était pas le cas des premiers réseaux sociaux d'entreprise qui se concentraient sur la fonction de microblogging possible dans des canaux de discussion et la mise en relation/abonnements entre utilisateurs. Une couverture fonctionnelle simple et orientée discussion que l'on peut aujourd'hui apparenter à des outils, dit de ChatOps, que Slack et autres ont démocratisé depuis. Mais cet usage conversationnel a parfois renforcé la dimension gadget du réseau social, donnant raison à ces détracteurs, qui le dépeignent comme un outil salon de thé et non comme un outil de travail. Finalement, tel un petit sac à main très chic mais peu fonctionnel que l'on ne sort qu'aux grandes occasions, le réseau social d'entreprise s'est parfois révélé couteux et ses usages, assez limités, n'en ont pas encouragé l'adoption au quotidien…

Ricochet n°4 – L'effet «Y'a qu'à… »

Mettre en place un réseau social d'entreprise suppose aussi de réfléchir à la façon dont le dispositif va être piloté dans son ensemble, afin de suivre son adoption comme de réguler ses usages. L'effet de mode et la facilité de déploiement de ces dispositifs ont bien souvent eu raison de cette réflexion sur la gouvernance. Conséquence, à peine déployé, des groupes de discussion ont pu commencer à fleurir un peu partout sur le réseau social, de façon erratique et totalement désorganisée. Un nouveau sujet émerge dans l'entreprise ? Y'a qu'à ouvrir un canal sur le réseau social… C'est à la fois la force et la faiblesse du réseau social d'entreprise : pour en faciliter la prise en main et sans doute l'adoption par les utilisateurs, les solutions ne mettent que peu de barrières à la création des canaux de conversations, et ouvrent ainsi le bal du «Y'a qu'à, faut qu'on… » Ainsi, j'ai vu une entreprise de 30 collaborateurs qui avait déployé la solution Workplace depuis 2 mois et comptait déjà plus de 100 groupes de discussion différents, dont on ne savait déjà plus très bien à quoi servaient certains… ! Loin de moi

l'idée de m'opposer à une certaine agilité (tiens une autre mode managériale) que ces outils peuvent autoriser, et encore moins à la prise d'initiative des salariés qui se l'approprient pour créer plus de transversalité, mais, à mon sens, un minimum de règles de gouvernance s'impose… Sinon, le réseau social d'entreprise ne pourra pas s'inscrire dans la durée et deviendra en quelques semaines seulement, un grand bazar, fourre-tout, touffu et emmêlé dans lequel plus personne ne retrouvera plus rien : autant se donner dès le début le bâton pour se faire battre et la raison de l'abandonner !

Règles de création des canaux de discussion, identification précise des utilisateurs concernés par chaque canal avec des objectifs et thématiques clairs, indicateurs de pilotage, accompagnement des animateurs de communauté… la gouvernance est clé, sur le réseau social comme dans l'ensemble des dispositifs collaboratifs de l'entreprise. Mais, il faut reconnaître, certes, que ce n'est pas très glamour…

Ricochet n°5 – Le deuxième effet «Kiss Cool »

Le deuxième effet «Kiss Cool » de l'effet Facebook, pour le réseau social d'entreprise, c'est le manque d'accompagnement lors du déploiement de ces dispositifs. Là encore, les présupposés sur les usages digitaux des salariés, l'absence de prise en compte de leurs besoins et de leurs usages et le déploiement «hors-sol » du réseau social ont eu raison du dispositif avant même qu'il ne soit adopté. Livrée avec le réseau social, l'injonction «allez-y, collaborez maintenant » n'a pas semblée très efficace… Et pour cause, un dispositif supposé créer de la transversalité, décloisonner ou encore libérer la parole dans des organisations dont la culture d'entreprise est au contraire territoriale et basée sur le «command-and-control », n'a aucune chance de se voir adopter. Dans certains cas, aucun accompagnement ou presque, au-delà de la communication paillettes du lancement, n'a été mis en place pour expliquer les bénéfices de ce dispositif et donner des clés pour travailler et communiquer autrement… et, même lorsque cet effort de pédagogie et d'accompagnement a été fait, qui a cru que l'on changerait la culture d'entreprise en un clic ?! Le mythe de la «magie digitale » a fait du tort au réseau social d'entreprise. Dans une grande entreprise du secteur des services où le réseau social était en place depuis 3 ans, j'ai entendu des salariés me dire «la comm nous incite à l'utiliser pour nous exprimer mais on ne peut même pas s'exprimer en réunion, alors on ne risque pas de le faire sur le réseau social … » CQFD ! Ce n'est pas un nouvel outil, le plus moderne et attractif soit-il, qui changera une culture managériale …

Sauvez le RSE !

Alors si vous vous demandez encore si vous devez déployer un réseau social d'entreprise dans votre organisation, ne vous dites pas «ce n'est plus la peine, la mode est passée », mais plutôt :

- *Demandons à nos salariés de quels outils ils auraient besoin pour mieux s'informer ou encore collaborer dans l'entreprise*
- *Demandons-leur également de nous aider à choisir le dispositif le plus adapté, à en dessiner les contours comme à imaginer l'accompagnement nécessaire à son adoption et les règles d'usage qui garantiront un cadre de confiance*
- *Demandons-leur de nous parler de leurs freins, des questions qu'ils se posent, des peurs sous-jacentes que ces dispositifs plus «ouverts » peuvent occasionner …*
- *Et regardons collectivement ce que nous avons à gagner à développer la collaboration et la transversalité : plus de performance ? plus de synergie ? plus de liens ? …*

Certes, la crise sanitaire a poussé les entreprises à adopter rapidement des dispositifs numériques d'information et de collaboration, qui sont devenus incontournables avec le travail à distance, non par effet de mode cette fois mais par effet pompier… Gageons que les pratiques qui se déploient seront accompagnées, pilotées et pourront s'inscrire dans la durée… au risque d'un nouveau plongeon par le fond !

Gaelle Roudaut

4 Modes et RH

Help, I need somebody



GARF

GROUPEMENT DES ACTEURS ET RESPONSABLES DE LA FORMATION

1ER RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- Rejoindre la 1ère 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

garf@garf.asso.fr
www.garf.asso.fr

4 avenue du Stade de France
93218 Saint Denis la Plaine



LES MODES MANAGÉRIALES EN GRH : OPPORTUNITÉS OU MIRAGES ?

CHARLES-HENRI **BESSEYRE des HORTS**

Professeur et chercheur expérimenté ayant une expérience avérée dans le domaine de l'enseignement supérieur. Compétences en ressources humaines, gestion des talents, planification stratégique et développement commercial. Professionnel de l'éducation avec un doctorat français (IAE Aix Marseille) et un doctorat en gestion de l'Université de Californie, Los Angeles - The Anderson School of Management.

Les modes managériales sont aussi vieilles que le management depuis le taylorisme jusqu'à l'entreprise libérée. Pour la GRH, les modes représentent des opportunités à saisir pour gagner en crédibilité mais elles peuvent également n'être que des mirages si les DRH ne font pas l'effort de prendre du recul pour évaluer la pertinence de l'innovation par rapport au contexte.

Depuis le début du management moderne que l'on peut arbitrairement fixer au début du XXe siècle avec les trois fondateurs – l'Américain Frédéric W Taylor, le Français Henri Fayol et l'Allemand Max Weber – les modes managériales n'ont pas arrêté de se succéder si l'on en juge par les résultats des travaux menés par les chercheurs en sciences du management depuis l'article précurseur il y a près de 30 ans d' Eric Abrahamson, Professeur à l'Université de Columbia. Les modes managériales sont définies par cet auteur comme «des croyances collectives relativement transitoires disséminées par des diffuseurs de l'innovation managériale ». Cette définition met tout d'abord en évidence le caractère non pérenne des modes managériales démontrant qu'elles portent en elles les gênes de leur propre disparition. La définition s'intéresse ensuite à la question clé de la diffusion des modes managériales par les acteurs que sont des managers ou dirigeants communiquant largement sur l'intérêt des innovations managériales mises en place dans leurs entreprises et des gourous – consultants ou académiques - bâtissant leur réputation sur les belles histoires qu'ils ont à raconter dans des conférences ou des écrits sous la forme de livres ou d'articles en général non scientifiques. L'explosion de la communication digitale, notamment sur les réseaux sociaux, n'a fait qu'accélérer la diffusion des modes managériales. C'est enfin la notion même d'innovation managériale qui est questionnée dans cette définition car on peut s'interroger sur le caractère réellement innovant d'un certain nombre de modes qui ont vu le jour et se sont éteintes depuis plus d'un demi-siècle qui a été le témoin de vagues successives de modes managériales.

Le phénomène des modes managériales est un jeu subtil entre des organisations pourvoyeuses de ces modes (les grandes sociétés de conseil, les éditeurs de livres de management, les médias Web, les business schools, les «boutiques » des gourous et les associations professionnelles...) et les organisations clientes (grandes entreprises privées et publiques, administrations d'État, et dans une moindre mesure les PME) dans un cycle que l'on peut décrire ainsi :

1 *émergence d'une innovation managériale dans une ou plusieurs organisations pourvoyeuses,*

2 *diffusion de l'innovation par les organisations pourvoyeuses sous des formes multiples (livres, articles, conférences, formation, conseil, communication digitale...),*

3 *appropriation et mise en œuvre de l'innovation par les organisations clientes, on parlera alors à ce stade de contagion,*

4 *le maintien ou l'abandon plus ou moins rapide de l'innovation et ...*

5 *dans certains cas une possible renaissance. Le champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a été largement influencé par un certain nombre de modes qui lui ont permis de saisir des opportunités pour gagner en crédibilité mais simultanément ont été des mirages à la source d'une remise en cause de son positionnement lorsque des innovations RH ont été adoptées sans se poser la question de leur pertinence dans le contexte de l'entreprise.*

Une mode managériale en GRH n'est pas intrinsèquement bonne, faisant grandir la crédibilité de ce champ de gestion, ou mauvaise, conduisant à une contestation de son positionnement. Ce n'est, en effet, pas l'idée nouvelle initiale qui est en cause mais beaucoup plus la mise en œuvre sans précautions, souvent par imitation ou en raison du manque de scrupules du diffuseur, de cette idée dans des contextes qui ne sont pas prêts. On peut prendre ici l'exemple de la mode du DRH stratégique dont les premiers éléments de diffusion peuvent être repérés dès les années 1980 dans plusieurs ouvrages qui ont fait date aux États-Unis et en Europe jusqu'à la vulgarisation du concept de «business partner », devenu très en vogue dans les années 1990 et 2000, dont l'idée originale était de positionner l'acteur RH comme un acteur d'influence dans un comité de direction mais qui a été traduit concrètement dans un certain nombre d'entreprises par un positionnement de simple exécutant au service de ses collègues du business. S'il est indéniable que la fonction RH a gagné en crédibilité dans des entreprises qui ont réellement placé le capital humain en haut de leur agenda stratégique, il en va différemment pour celles qui n'ont fait que suivre la mode en donnant un titre ronflant à des DRH qui n'ont de stratégique que leur appellation.

Dans la même perspective, il est possible de citer l'engouement qui a marqué le champ de la GRH depuis plus d'une dizaine d'années pour une diffusion massive des outils digitaux pour «révolutionner » les pratiques RH : au début de la dernière décennie, à titre d'exemple, les réseaux sociaux d'entreprise ont été déployés pour tenter de développer la coopération au sein de l'entreprise mais les déceptions ont été à la hauteur des espoirs mis dans des outils au demeurant très performants sur le plan technique. Les succès, comme celui du réseau Plazza chez Orange qui a participé du changement de culture de cette entreprise, ne doivent pas cacher les échecs d'une mode qui a tenté de faire du digital l'alpha et l'oméga du futur de la Fonction RH avec le dernier avatar représenté par l'usage de intelligence artificielle dans les process RH. Dans les entreprises où le digital n'a pas tenu toutes ses promesses, les DRH ont suivi la mode de la révolution digitale en oubliant le fait que la technologie n'est toujours qu'une condition nécessaire mais jamais suffisante. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'intérêt de l'utilisation du digital pour renforcer la crédibilité de la GRH mais plutôt de lui éviter de suivre une mode qui ne correspondrait pas au contexte de l'entreprise.

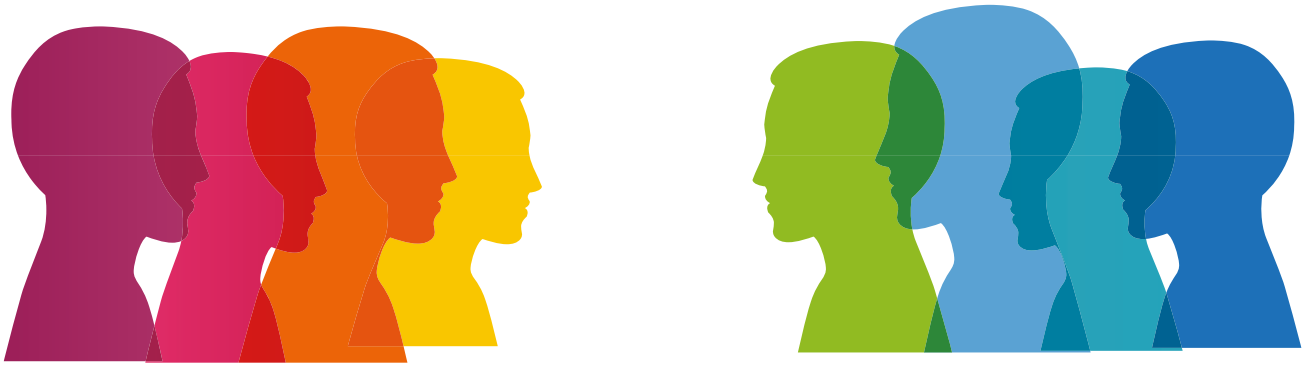
En définitive, les modes managériales peuvent représenter des opportunités pour développer la crédibilité de la GRH mais, comme l'a démontré l'histoire récente de la mode de l'entreprise libérée, on ne peut que conseiller aux DRH de prendre un recul nécessaire par rapport aux innovations qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans leur entreprise pour éviter qu'elles ne soient que des mirages. Apparue en effet au début des années 2010, la mode de l'entreprise libérée a été perçue comme une sorte de panacée quasi-universelle aux problèmes récurrents de l'entreprise mais il est utile de rappeler que cette idée n'est pas nouvelle puisque l'on peut en retrouver les premières traces dans les travaux fondateurs de Hyacinthe Dubreuil et notamment dans deux livres publiés en 1929 et 1948... Les DRH pourraient s'inspirer de ces lectures et d'autres pour prendre du recul dans la position qu'ils devront adopter face à des modes portées par des gourous qui se nourrissent de belles histoires d'entreprises souvent non réplicables dans des contextes très différents de leurs propres entreprises. Faute de quoi ils seront, une nouvelle fois, accusés de céder à la dernière mode managériale contribuant ainsi au désormais classique RH Bashing.

Charles Henri Besseyre des Horts

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

N° 3259

odpc

Organisme enregistré par l'Agence nationale du DPC
Retrouvez toute l'offre du DPC sur www.mondpc.fr

afometra
FORMATION EN SANTÉ AU TRAVAIL

www.afometra.org
Tél : 01 53 95 38 63



LES MODES RH EN AFRIQUE DE L'OUEST

CISSE**KOROTOUMOU**

Nos amis du Réseau Ivoirien des Gestionnaires des Ressources Humaines, présidé par le DRH de Cémoi, Soro Souleymane, contribuent une fois encore à la dimension internationale du MagRh. Qu'ils en soient vivement remerciés.

Cisse Korotoumou est consultante en Développement RH & CEO de KC ELITE HOLDING - Vice-Présidente de la Cellule de Communication du RIGRH.

La globalisation économique et la suppression virtuelle des frontières nous ont conduits vers une conjonction universelle des systèmes managériaux et organisationnels sans précédent.

Partant de l'observation de l'évolution du monde du travail, mais aussi de celle de la société dans son ensemble, des techniques et des modes d'organisations, nous pouvons affirmer que sept grandes tendances ont favorisé l'émergence de certains concepts plébiscités en occident depuis 2016 comme des facteurs qui allaient non seulement changer la vie des gens, des entreprises, mais du rapport même au travail.

L'Afrique de l'Ouest n'échappe pas à ces révolutions qui impactent forcément et plus profondément qu'il n'y parait la Fonction RH, et qui se greffent plus ou moins au processus managérial de CONDUITE DU CHANGEMENT.

Effets de mode ou outils de gestion indispensables, chaque variante est rattachée à un contexte spécifique qui lui octroi ses attributs au sein de la sphère RH, selon qu'elle relève de l'évolution ou de la mutation :

Tendance 1 : LA RESTAURATION DE LA LOGIQUE CONTRACTUELLE

Les effets de l'évolution sociétale ont fait émerger un nouveau paradigme très bien résumé par Patrick BOUVARD, auteur du livre «RH RECONNECT » en ces mots simples «Ne plus perdre sa vie pour la gagner ». Autrement dit, les collaborateurs ont de plus en plus besoin d'autonomie et de responsabilité, basées sur des rapports de confiance.

Nous pouvons rattacher à cette tendance des concepts tels que:

- *La Gestion des Compétences et de la Performance*
- *Le Management des Talents*
- *Le Marketing RH*
- *La Marque Employeur*
- *Le Développement personnel ou connaissance de soi pour la performance*
- *la GTA «Gestion du temps et des activités »*

Et L'adoption de la GPEC par les entreprises de tailles moyennes dans leurs stratégies de développement.

Tendance 2 : LA REVOLUTION DIGITALE

Passer de la dématérialisation à la NUMERISATION et mettre en perspective les nouveaux modes de collaboration permis par la digitalisation a inspiré les concepts :

- *La Transformation Digitale*
- *La Digitalisation de la Formation*

Tendance 3 : LA REVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Un facteur qui contribue sans nul doute à améliorer la productivité et l'efficacité, notamment à travers :

- *Les logiciels de SIRH «Système d'Information Ressources*

Humaines » sont par contre rentrés dans le quotidien des acteurs du secteur.
- *Le RH Analytics peine à s'imposer, mais devient de plus en plus un indispensable de gestion des bases de données et reporting pour les multinationales.*

Tendance 4 : LA POSTMODERNISATION

A l'ère de la modernisation par rupture, nous assistons à un affranchissement de l'espace et du temps.

Le travail n'est plus un lieu où l'on se rend mais une activité qu'on exerce, de ce fait :

- *Le télétravail*
- *Les visioconférences*
- *Les Webinaires*
- *Le E-Learning,*

deviennent les nouvelles normes de travail. Les informations sont disponibles partout et pour tout le monde. C'est un facteur qui a considérablement accéléré l'importation de ces modèles vers l'Afrique.

Si les concepts en eux même rencontrent un franc succès auprès des communautés RH de la région, dû au caractère innovant et la nécessité de rompre avec un système essoufflé, dans la pratique seules quelques multinationales, les Start-Up, certaines entreprises privées et para publiques arrivent à matérialiser ces pratiques dont la mise en application peut être obstruée dans un contexte socio-culturel et économique africain où le management vertical semble avoir de beaux jours à vivre encore.

Tendance 5 : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Un concept devenu une contrainte pour les entreprises, il représente le levier principal d'engagement des collaborateurs. Les attentes des collaborateurs font évoluer le concept au-delà des aspects ergonomiques, conditions du travail, services à la personne et environnement vers une recherche de qualité de vie DANS le travail lui-même.

On peut rattacher à la QVT, les notions de :

- *Culture d'entreprise*
- *L'équilibre Vie Privée/Vie professionnelle*

Tendance 6 : L'ENTREPRISE EN MODE SYSTÈME DE COMMUNAUTÉ

A ce niveau, il est question de «remettre, non pas l'homme dans le cœur de l'entreprise mais l'entreprise dans le cœur de l'homme ».

Au sein du RIGRH, Nous en avons fait une belle illustration durant l'année 2020 à travers nos webinaires qui ont mobilisé des participations et contributions au sein de toute la région, voire au-delà. A ce niveau, il est question de gérer des principes de collaboration à travers des systèmes d'alliances et nouveaux modèles d'organisation.

Tendance 7 : UN PACTE SOCIAL PLUS HORIZONTAL

Sortir des liens de subordinations verticales, compétitions internes entre collaborateurs et tisser des liens horizontaux, diffracter l'entreprise sur la nature des liens qui vont nous permettre de nous développer et construire la croissance.

La palme d'or revient au concept : HR Business Partner.

Longtemps critiqué par la fonction RH elle-même, le concept fait aujourd'hui partie intégrante de son ADN, certaines entreprises allant jusqu'à utiliser le vocable «HR Business Partner » dans leurs fiches de poste.

Ces préoccupations partagées et abordées tant dans le secteur public comme privé, constituent une aubaine qui pourra servir de cadre pour une harmonisation des nouvelles pratiques RH sous un format qui tiendra compte du contexte local et des spécificités culturelles de la région , afin de faciliter leur adoption et la vulgarisation au sein de toute la sphère professionnelle.

Nous retenons que ces nouveaux outils visent une autre forme de compétence, plus adaptatives dans un environnement en pleine mutation, et peuvent favoriser l'engagement et la satisfaction des collaborateurs tout en mettant en perspective les moyens à mettre en œuvre pour garantir la finalité recherchée.

Cisse Kontonon

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.



DRH... OU COMMENT LIRE LE MONDE DE TES PENSÉES ?

OLIVIER**LAJOUS**

Marin de l'Etat pendant 38 ans, j'ai navigué 17 ans, commandé trois navires de combat, participé à de nombreuses opérations extérieures, (Liban, Iran-Irak, Afghanistan, Tchad-Libye, Yémen-Erythrée), été directeur de la communication, directeur du centre d'enseignement supérieur et directeur des richesses humaines (DRH) de la marine nationale ainsi que conseiller du ministre de l'Outre-mer. Aujourd'hui conférencier et consultant, j'ai créé deux sociétés (EIRL Olivier Lajous Conseil et EURL Olivier Lajous Développement), et suis expert APM depuis 2015.

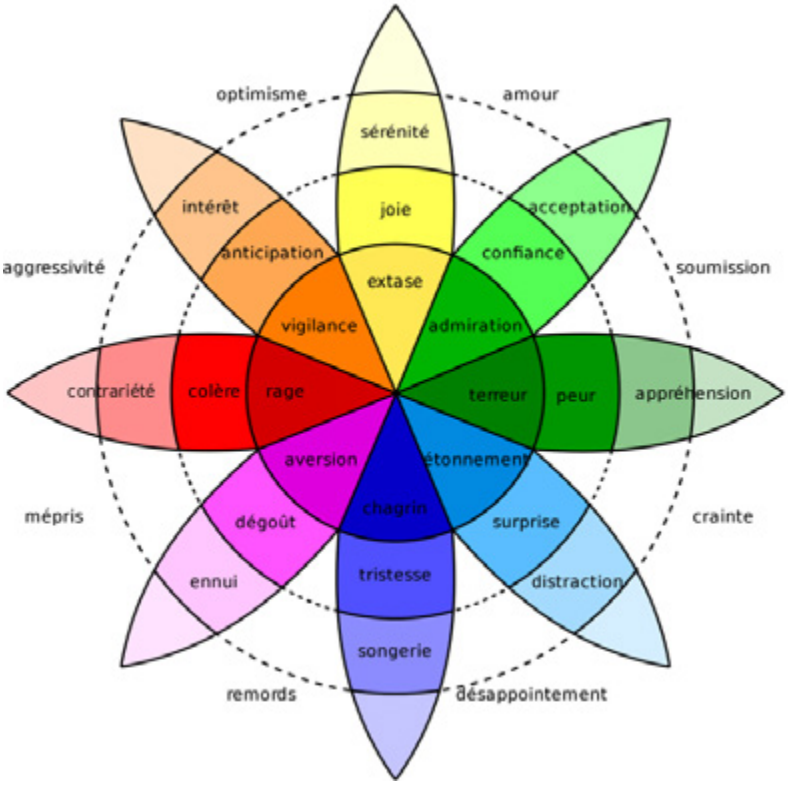
DRH...un trigramme qui ne laisse pas indifférent et qui le plus souvent soulève des passions tant y sont attachées les notions de recrutement et de licenciement, de contrat et de conditions de travail, de gestion de la paie, des congés, des carrières et des emplois, de suivi des compétences, des droits à la formation professionnelle, à la retraite, à l'assurance maladie, à la prévention des accidents du travail et des risques psychosociaux, aux arrêts maladie, à l'animation du dialogue social, à l'accompagnement de la stratégie de l'entreprise, de sa culture managériale, à l'élaboration des objectifs économiques et stratégiques , etc.

Au cœur de la vie quotidienne des salariés et de l'entreprise, il/elle doit sans cesse rechercher le bon équilibre entre économique et social et pour cela gérer au mieux ce que je nomme vulgairement le PFH, c'est-à-dire le Putain de Facteur Humain. Quelle-que-soit l'organisation concernée, administration, armée, association, entreprise, coopérative, etc., c'est bien le PFH qui reste la clé majeure de la performance. Pour illustrer le PFH, j'utilise souvent l'image de la roue des émotions de Robert Plutchik1 qui décrit parfaitement l'impact des émotions sur nos comportements. Une fois au centre de la roue, la rage, la terreur, l'aversion, le chagrin, l'extase, l'admiration, la vigilance (la défiance), l'étonnement (la stupéfaction) génèrent le plus souvent des comportements irrationnels qui peuvent être violents ou suicidaires, mais aussi empathiques et solidaires.

Tout le défi pour le/la DRH face au PFH est de savoir trouver le bon équilibre entre ce que l'on désigne sous le vocable franglais tant usité dans l'entreprise les hard skills et les soft skills. Les premiers concernent les valeurs métiers, les compétences, les expériences, les savoirs et savoirs faire. Les seconds ramènent aux valeurs relationnelles, à la capacité à partager et transmettre, au savoir être et au faire savoir.

On dit souvent que l'ancienneté dans un poste métier est d'abord source d'amortissement du stress, puis source de désengagement par lassitude ou habitude. Il faut deux à trois ans dans un poste métier avant d'être pleinement opérationnel. S'ensuit une période de cinq à sept ans pendant laquelle engagement et performance sont au rendez-vous, puis vient le temps du décrochage. Pour certains, le «confort de la routine» l'emporte sur le goût du changement, pour d'autres la routine est insupportable. Il y a bien un lien entre performance et ancienneté dans un poste métier, et il faut pouvoir proposer des parcours dynamiques adaptés à chacun. Si l'ancienneté était un atout au temps industriel des trente glorieuses, elle ne l'est plus au temps de l'entreprise digitale qui impose des rythmes courts. On peut alors être tentés d'opposer jeunes et vieux. Ce n'est pas la bonne réponse. Un jeune c'est quelqu'un qui voit, entend, questionne ce que ne voit plus, n'entend plus et ne questionne plus un vieux. Mais est-ce si simple ? Il y a des vieux jeunes et des jeunes vieux. Gardons-nous de simplifier les choses en mettant les gens dans des boîtes.

Se pose ensuite la question de privilégier le QI – quotient intellectuel -ou le QE – quotient émotionnel ? A vrai dire il faut ici aussi équilibrer QI ET QE pour raisonner de manière rationnelle tout en puisant dans l'émotionnel et l'intuitif, en pratiquant l'art de questionner, d'écouter, de partager, en acceptant le droit à l'erreur, en fixant les règles qui permettront de bien distinguer l'erreur de la faute, transgression volontaire d'une règle sur laquelle on s'est mis d'accord car elle engage la sécurité du collectif ou sa performance. Dans cet équilibre QI/QE il faut traiter les priorités, ne pas succomber à l'urgence, prendre soin de soi et des équipes, partager les idées, créer les conditions du succès individuel et collectif en encourageant l'innovation. Il ne s'agit pas alors de travailler plus mais de travailler mieux, de produire plus mais de produire mieux, de



consommer plus mais de consommer mieux, etc. Et mieux c'est permettre à chacun de se réaliser au mieux de ses capacités, un peu à l'image d'un athlète et d'une équipe sportive qui en compétition cherchent à développer leurs performances.

Mais la compétition n'est intéressante que si elle tire tout le monde vers le meilleur possible, vers l'intelligence collective où chacun apporte son regard, émulation créatrice qui s'appuie sur la responsabilité et l'autonomie de chacun, écartant toute forme de jalousie, de jeu de pouvoir, de frustration, de manipulation. J'ai vu des gens heureux au travail. Où ? Là où il y avait un écosystème exigeant et bienveillant, une culture de la solidarité, de l'autonomie responsable, de la confiance, du partage, de l'écoute, de la décision, de l'équité, des règles communes permettant le vivre ensemble, où le respect de la dignité de la personne humaine l'emportait sur tout autre quête. Les organisations infantilisantes sont rarement performantes. Faire peur pour manipuler et soumettre les gens conduit toujours au repli sur soi, au désenchantement, à la colère et un jour la vengeance. Sur du négatif on ne bâtit que du négatif.

Les peuples racines ont des règles de vie très inspirantes : culture de l'harmonie du groupe, de l'équilibre intérieur, de l'optimisme, de la confiance, du dialogue, de l'écoute et de l'observation. La relation à l'autre est aussi importante que la relation à soi, et il faut régulièrement se retrouver pour échanger les émotions (mes joies/mes peines) et revisiter les fondamentaux de l'existence :

- *Le sens - Pourquoi je vis et j'agis.*
- *L'attention - utiliser tous mes sens.*
- *L'imaginaire - se souvenir que la réalité est la mienne, pas celle de l'autre.*
- *Le collectif - l'intelligence collective est la chance du groupe.*

Alors oui, DRH c'est un sacré défi d'équilibriste. Comment lire le monde des pensées de chacun des équipiers de l'organisation que l'on accompagne pour que le PFH ne soit pas un cauchemar mais une opportunité sans cesse en questionnement et mouvement, à l'image du vivant. Il faut alors accueillir la vie telle qu'elle vient, la laisser jaillir dans toute sa créativité stimulante autant que dérangeante.

Aujourd'hui «DRH repenti» je sais avoir parfois manqué de recul tant ma passion de l'humain et du résultat pouvait me pousser à trop d'émotion, emporté dans l'urgence qui conduit à des décisions arbitraires, à un défaut d'écoute et de recul. Mes intentions n'étaient ni méchantes, ni violentes, mais ont pu apparaître comme telles aux yeux de celles et ceux dont je n'avais pas su lire le monde de leurs pensées. Je me suis alors trompé, et j'ai appris. «On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter» disait Emmanuel Kant. J'ai eu mon lot d'incertitudes, comme nombre de personnes avec qui j'ai été amené à travailler, et nous avons réussi ensemble chaque fois que nous avons su partager le monde de nos pensées, parfois contradictoires mais toujours complémentaires dès lors que l'on accepte de conjuguer plutôt que d'opposer, de relier plutôt que de siloter. Le R de DRH pourrait-il être celui de relier ? Parole de repenti.

Olivier Lejeune

1 Professeur en psychologie à l'université de Floride du Sud puis à l'Albert Einstein College of Médicine (1927-2006)

FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

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

ffp
Fédération de la Formation Professionnelle

RETROUVEZ LA FFP SUR TWITTER, LINKEDIN ET YOUTUBE
FedeFormPro_FFP

WWW.FFP.ORG
WWW.PIA-FFP.ORG
WWW.CPFFP.ORG



AU SECOURS ! MON DRH EST UNE FASHION-VICTIME

FRANCOIS**GEUZE**

Fort d'une expérience de 20 ans dans des postes tels que Directeur des Ressources Humaines, de la Stratégie ou des Système d'Information, François Geuze possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du Contrôle de Gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes. Enseignant en RH, il a co-dirigé le Master Management des Ressources Humaines de Lille.

www.e-rh.org & www.magrh.fr

Le fonctionnement de la DRH est le pire des systèmes à l'exception de tous les autres. Certes, encore faut-il ne pas succomber aux modes managériales qui régulièrement viennent perturber notre coeur de métier...

Dans un ouvrage collectif (ici), Michel Barabel a abordé et mis en évidence les différentes formes du HR Bashing et notamment le mauvais procès qui est fait à la fonction RH sur la base de ressentis, d'enquêtes plus ou moins fiables et de bruits de fond contestables. Il n'en demeure pas moins que l'utilité des Ressources humaines est essentielle pour un ensemble de fonctions de l'organisation et que sans les pratiques RH point de salut. Pour paraphraser Winston Churchill, le fonctionnement de la DRH est le pire des systèmes à l'exception de tous les autres... Au-delà de ce constat, deux questions émergent, la première "faut-il une fonction RH dédiée et spécialisée ?" et la seconde "pourquoi en est-on arrivé la ?"

Faut-il une fonction RH dédiée et spécialisée ?

L'on pourrait souligner l'importance de confier ces missions à des professionnels formés et conscients de leurs responsabilités sur les trois plans : économiques, organisationnels et de la gestion sociale. J'aurais aujourd'hui envie d'y rajouter les dimensions environnementales afin de permettre une approche durable du développement des entreprises articulant l'ensemble des enjeux de chaque partie prenante tout en articulant le social et l'économique.

Pourquoi en est-on arrivé là ?

Il est nécessaire de s'interroger sur la capacité de la fonction RH à évoluer, à s'adapter à un environnement ou les temps des mutations liées aux enjeux économiques et productifs se sont progressivement déconnectés de ceux liés aux problématiques humaines. La tyrannie de l'urgence fait son lit dans la confusion entre vitesse et précipitation.

Mais derrière les problématiques de temps ou de moyens, il y en a une autre, contre laquelle nous devons lutter. Nous sommes des "fashion victimes". Non je ne m'habille pas en "slim" et je ne me suis pas fait décolorer les cheveux dans une couleur approximative, mais j'ai comme bon nombre de professionnels succombé aux différentes modes traversant le monde des RH et du Business. Cela a commencé, pour moi, avec la mode du ré-engineering, pour nous amener plus récemment à "HR Business Partner" et d'autres modes ou recettes que viennent nous vendre nombre de consultants dans un "sabir" marketing me donnant bien souvent l'impression d'un "prêt-à-penser" plus que d'une écoute réelle de mes besoins de DRH (dieu merci j'ai évité les happy machin, les El Liberator et autres fadaises).

Ces modes sont nombreuses et je me permets de vous renvoyer au travail de Frank La Pinta dans "Le mot RH de trop » (lien) qui sans chercher à faire une recension exhaustive de celles-ci, permet d'en avoir un aperçu édifiant. Arrêtons nous sur deux d'entre elles, le "Tous DRH" et le HR Business Partner" et interrogeons nous avec le recul de savoir s'il n'est pas nécessaire de bruler ce que nous avons encensé.

Tous DRH ?

Une enquête de la CEGOS indique que 50 % des collaborateurs déclarent ne pas avoir rencontré leur DRH au cours de l'année... Ils n'ont rien compris, ils l'ont vu tous les jours.

Dans un ouvrage devenu célèbre "Tous DRH", Jean Marie Peretti présentait de manière incontestable que l'évolution de la GRH la conduisait vers une décentralisation des spécialistes vers les opérationnels. Ce mouvement, réel, s'est amplifié ces dernières années. Dans une logique de mouvement de balancier, un grand nombre de responsabilités ont été renvoyées vers le management de proximité. L'ouvrage de Jean Marie Peretti ne se limitait pas à cela, loin s'en faut, mais peut être par paresse ou simplification abusive nombre de personne n'en ont retenu que cela. Il est intéressant de constater que l'amplification de ce phénomène semble liée à la volonté de réduire le poids des fonctions support dans l'entreprise. Mais les politiques affichées mettaient plus facilement en avant la notion de proximité, de responsabilisation et de manière générale la volonté de passer de la notion de "chef" à celui de "manager" que celles d'une maitrise ou d'une réduction des moyens de la fonction RH.

Parmi les maux engendrés par ce "Tous DRH" je me limiterais ici à quelques-uns. Tout d'abord l'on assiste à une dilution de la fonction qui si elle n'est pas suffisamment "outillée" avec des systèmes d'information performants et permettant une véritable intermédiation entre collaborateurs/managers/RH conduit dans le meilleur des cas à complexifier le processus décisionnel et à donner une impression "d'usine à gaz" complexe servant à noyer le poisson et dans le pire des cas à générer un ensemble de tensions fortes entre DRH et Management. Si vous ne me croyez pas, discutez-en avec vos partenaires sociaux, mais prévoyez alors deux ou trois tubes de comprimés d'acide acétylsalicylique dosé à 1g de préférence.

Ensuite le "Tous DRH" a eu un autre effet pervers important. Tout le monde peut faire des RH. C'est à la portée du premier manager venu, recrutement, formation, gestion des temps, etc. pas de problèmes un manager sait et peut tout faire. À quoi servons-nous alors ?

Avec le "Tous DRH" nous avons-nous même dit que nos compétences n'étaient pas spécifiques. En clair cela s'appelle se tirer une balle dans le pied surtout qu'au-delà de la maitrise de compétences techniques pointues, un professionnel RH les exerce dans un contexte visant à garantir les grands équilibres de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement le cas des managers de proximité qui ont des consignes et objectifs propres. À titre d'illustration, il est aisé de regarder les politiques de mobilité et de gestion des carrières. Un manager ayant une vision centrée sur son équipe (son service, sa direction) ne permettra pas nécessairement à un collaborateur d'obtenir une mutation (surtout si celui-ci est un élément moteur de son équipe) alors qu'une vision entreprise devrait permettre à ce collaborateur d'évoluer et d'être accompagné dans cette évolution.

Enfin, et toujours pour illustrer quelques inconvénients de ce mode de fonctionnement des processus RH, il suffit de constater l'émergence de règles du style "1 correspondant RH pour 450 collaborateurs" au sein de certains grands groupes qui traduisent en termes comptables un véritable éloignement des professionnels RH des problématiques de terrain.

Dans cette logique du "Tous DRH", qui s'est vraiment posé la question de savoir si les managers voulaient de cette responsabilité et s'ils en avaient les moyens. Qui s'est posé la question de la charge de travail supplémentaire que cela allait représenter pour eux. Enfin si l'on décide malgré tout de mettre en place le "Tous DRH", a-t-on vraiment anticipé les soutiens nécessaires (d'un point de vue matériel, système d'information, moyens humains, compétences, systèmes d'évaluation notamment) à ce glissement.

Le "Tous DRH" montre aujourd'hui ses limites, de plus il a abouti à une situation dont il est quasiment impossible de sortir sauf à remettre à plat la totalité des processus RH, c'est-à-dire ceux qui ont une incidence sur les RH. Dans l'attente et en l'absence d'un tel projet, une écoute régulière et une analyse des attentes et satisfactions des collaborateurs vis-à-vis de leur travail et de l'entreprise apparaissent nécessaires.

HR Business Partner

La mode du "HR Business Partner" mériterait à elle seule un ouvrage complet. Hier encensé, aujourd'hui décrié, ce modèle s'inspire des travaux de Dave Ulrich, qui dans son ouvrage "Human Resource Champion" a décrit un modèle de fonctionnement de la fonction Ressources Humaines en quatre cadrans. Ce modèle a depuis fait la fortune de nombre de cabinets-conseils en stratégie, mais a-t-il permis un réel positionnement stratégique de la fonction ? La fonction RH est-elle stratégique ? La question continuant de se poser il semble que la réponse ne soit pas si évidente que cela pour tout le monde. Dans le cadre de cet article, je ne retiendrais toutefois qu'une critique à l'encontre de la logique du HR Business Partner. Nous nous sommes focalisés sur la logique "Business Partner" et avons oublié les autres cadrans de la matrice, ces cadrans qui sont pourtant essentiels dans notre activité, la gestion du changement, l'expertise administrative et la gestion des relations collaborateurs. Pourquoi ? un petit jeu de questions/réponses à peine caricatural :

- *La gestion du changement ? Bien souvent phagocytée par les évolutions réglementaires de la formation professionnelle et insuffisamment outillée au niveau des SIRH.*
- *L'expertise administrative ? Externalisable, et sans valeur ajoutée.*
- *La gestion des relations collaborateurs ? Tous DRH.*

Peut-être avons-nous progressé dans l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et les objectifs de la DRH, mais maintenant il nous faut remettre en chantier un grand nombre de projets visant à :

- *Mieux appréhender, anticiper et accompagner le changement et les logiques organisationnels.*
- *Redonner une véritable valeur ajoutée à nos processus administratifs et à notre technicité.*
- *Reprendre sa place dans le jeu des relations interpersonnelles dans l'entreprise.*

Ces changements sont nécessaires, car en nous étant focalisés sur le HR Business Partner, nous avons déséquilibré la fonction. Mis en œuvre, ces changements participeront à une véritable refondation de la fonction RH dans nos organisations.

Reste un dernier écueil, sous-jacent à chacun de ces projets : le chantier de la crédibilité de la fonction. En effet, comment s'engager sur une telle voie si la crédibilité de la fonction est atteinte. Outre la fiabilité des actions et recommandations, nous serons également évalués sur notre impartialité et notre capacité à faire avancer ensemble des personnes ayant des visions différentes des finalités de l'entreprise. Se pose alors la question d'un code éthique pour notre fonction ou d'une charte de déontologie qui devrait alors guider nos actions et garantir à tous, le respect de certains principes fondamentaux tels que l'égalité et l'équité.

Nous sommes régulièrement victimes de modes organisationnelles ou managériales. Le changement n'est pas nécessairement une mauvaise chose, toutefois la mise en œuvre précipitée de ces changements engendre de nombreux dysfonctionnements que nous découvrons au fur et à mesure…

Les origines du "blues" du DRH ne sont pas dans le "HR Bashing", nous avons l'habitude d'être la cible des uns et des autres, "suppôt du grand capital" pour certains ou "dangereux agitateur rouge" pour d'autres, ce qui pose problème c'est en fait une politique de gribouille sur laquelle nous collons de manière régulière des rustines comme nous pouvons. Même s'ils ne l'avouent jamais en public, je ne connais pas de DRH qui ne soit pas épuisé.e par cette situation.

L'engouement actuel pour les technologies par certaines équipes RH trouve peut-être aussi ses racines dans une croyance (ancienne) ou l'informatique accélère et décloisonne les processus de décision. En effet, les technologies peuvent accompagner cette refondation de la fonction RH. Il faut toutefois bien prendre garde de ne pas tomber, non plus dans l'effet de mode et la déception risque d'être grande, car aujourd'hui bon nombre d'équipes RH sont dans l'incapacité matérielle et humaine d'intégrer au mieux ces changements par manque de moyens ou d'effectifs. Pour récolter, il faut savoir semer.

François Grenze



DRH : COMMENT RENIFLER LES PÉPITES DE L'INNOVATION RH ?

JEREMY**LAMRI**

Jérémy Lamri est cofondateur de Monkey tie, du Lab RH et du Hub France IA. Il dirige actuellement le Pôle Recherche & Innovation de JobTeaser, leader européen de l'emploi et de l'orientation des jeunes. Il a notamment étudié à Oxford et HEC Paris, et détient un doctorat en psychologie de Paris Descartes. Auteur de deux ouvrages publiés aux éditions Dunod : Innovations RH et Les Compétences du 21ème Siècle, Jérémy est également conférencier sur les sujets de futur du travail, des RH, et des organisations, et enseigne à HEC Paris et Sciences Po Paris.

Très régulièrement, je reçois des demandes de professionnels RH qui me posent des questions sur les startups RH avec qui ils sont en discussion. La question qui, encore aujourd'hui, me donne le plus de fil à retordre, est sans aucun doute celle-ci : s'agit-il d'un effet de mode, ou de l'émergence d'une tendance qui va durer ? Au fil des années, je me suis fait ma propre grille de lecture, et il est enfin temps de la partager avec tous les lecteurs du Mag RH !

Innovations et DRH : un goût pour le vintage ?

Pendant la décennie qui vient de s'écouler, plus d'un millier de startups françaises se sont lancées dans l'aventure de la HR Tech. Parmi les pionniers de l'innovation RH, nombreux ont posé un genou à terre et ont quitté l'arène, tandis que d'autres survivent encore et essaient de réussir. Et pour le moment, en France, seule une poignée de startups ont réussi à trouver l'autoroute de la croissance. Leurs services ? Principalement des sites d'annonces de recrutement (jobboards) pour les plus grosses, et plus récemment de la dématérialisation de processus et workflows RH (SIRH), de tickets restaurants ou de fiches de paie. Autrement dit, les innovations qui semblaient être la tendance il y a déjà… 15 ans !

Pourtant, les besoins exprimés des DRH vont bien au-delà de ces services qui semblent loin des 'buzzwords' actuels autour de l'IA et du 'DRH augmenté'. Cette question devient alors encore plus critique : parmi les centaines de startups RH actuellement sur le marché, lesquelles proposent un service qui représente l'avenir de la fonction, au lieu d'un mirage ? Voici quelques critères pour se repérer et naviguer, mais attention, derrière les plus gros succès entrepreneuriaux, rappelez-vous qu'il y avait un rêve un peu fou au départ. Il s'agira donc de trouver le bon équilibre entre pragmatisme et optimisme, surtout lorsque l'on parle d'innovation !

Les bonnes pratiques et les grandes tendances sociétales : deux faces d'une même pièce

Personne ne peut prédire la réussite de telle ou telle startup avec certitude. Même si le service est excellent, la route de la croissance est semée d'embûches, tant pour le produit que l'équipe ou l'entreprise elle-même. En revanche, il est possible de réaliser un premier diagnostic sur l'intérêt d'une solution dans l'absolu, en tant que tendance RH en émergence. Tout d'abord, il est important de s'intéresser aux pratiques RH, et plus particulièrement aux bonnes pratiques. Lorsqu'un entrepreneur vient vous voir pour vous proposer son service, vous devez avoir en tête qu'il vous faut valider le fait que ce service corresponde à une bonne pratique. Une bonne pratique correspond à une pratique efficace (résultat), efficient (coût) et éthique pour toutes les parties prenantes du processus. Difficile de trancher en RH, où il n'existe pas de recueil des bonnes pratiques de la profession, comme cela peut être le cas en comptabilité ou en logistique par exemple ! Ce qui fait que certains vieux réflexes ont la vie dure, comme les interprétations hasardeuses du CV par exemple, ou l'importance du diplôme dans le recrutement français.

Les bonnes pratiques évoluent avec l'époque bien évidemment, et il est important de rester en connexion avec les tendances sociétales. On peut par exemple citer ces cinq tendances fortes qui vont guider la décennie à venir :

- *le besoin de chacun d'accéder aux informations à tout moment ;*
- *le besoin de chacun de se connecter et interagir avec n'importe qui à tout moment ;*
- *le besoin de réduire ou supprimer les tâches routinières ou parasites pour parvenir plus vite au résultat ;*
- *le besoin de standardiser les processus et données pour déployer sans limites ;*
- *le besoin d'exister individuellement, de faire entendre sa voix et de trouver un sens à son quotidien.*

Si vous rencontrez une innovation qui permet de répondre à l'un ou plusieurs de ces besoins de manière pragmatique, et que cette innovation peut trouver une place dans votre organisation et vos processus, alors je vous conseille d'explorer plus en détail la qualité de l'exécution, car il se peut que vous teniez la prochaine pépite RH !

Le focus du service proposé : orfèvre ou grossiste

Il s'agit là de mon principal point d'attention recommandé. Il est souvent très difficile de générer des revenus significatifs avec un service digital, surtout en RH, alors il est courant pour les entrepreneurs de penser leur solution comme la pièce d'un puzzle plus grand, et rationnaliser la difficulté ainsi. Et plutôt que de mettre toute leur énergie à faire évoluer leur service, de nombreux entrepreneurs ajoutent d'autres modules et fonctionnalités, dans l'espoir de proposer un dispositif complet et complexe permettant de faire... un peu tout ! C'est ce que font la plupart des entrepreneurs qui parviennent à survivre mais n'arrivent pas à décoller, en particulier lorsqu'ils s'accrochent à leur vision plutôt que d'étudier le marché avec pragmatisme.

Le problème avec ces solutions ? Il faut beaucoup de temps et de ressources pour pouvoir proposer ce type de suite d'outils sur des besoins de marché avérés. Si elles sont proposées par des startups peu matures, alors c'est tout simplement de la fuite en avant, et aucun des services de leur 'gamme' ne sera vraiment au point, même s'ils auront tous un élément intéressant. C'est justement pour cette raison qu'elles ne décollent pas d'ailleurs ! Vous pouvez les orienter en les conseillant de se concentrer sur le service qui a le plus de valeur ajoutée à vos yeux, et leur proposer de revenir vous voir avec une version plus aboutie !

Le ROI du service proposé : un critère intemporel

Le critère du ROI (Return On Investment) devrait en fait être le seul qui compte dans la décision d'achat. Si un entrepreneur vient vous voir avec la preuve que son service vous permettra, dans votre contexte spécifique, une performance supérieure à l'existant, alors c'est votre responsabilité de creuser. Que le service soit une mode ou non, s'il est utile, il est utile. En revanche, la communauté RH n'est pas claire du tout sur cette notion de ROI ! S'agit-il simplement de faire des économies sur l'achat d'une solution ? Ou d'améliorer la performance à coût équivalent voire légèrement supérieur ? Ou encore de faire gagner du temps aux équipes ? En fait, cela dépend de la maturité de votre propre organisation. La plupart des fonctions RH ne calculent pas leur propre performance : nombre de candidatures par offre publiée, ratio d'échecs de recrutement sur l'année, coût total chargé de chaque recrutement, coût d'opportunité lié à la non-modernisation, etc.

Le marché a beaucoup progressé ces dix dernières années, mais on est encore trèèèèèèèès loin de la fonction RH 'data centric', qui utilise intensivement des compétences analytiques pour prendre de meilleures décisions au quotidien. Le sujet de la performance du service d'une startup est également plus compliqué à adresser en RH pour cette même raison : difficile pour une startup d'utiliser des comparables clairs lorsque vous-même ne les utilisez pas ! C'est une des raisons qui font que des solutions innovantes très performantes sont souvent écartées : si une startup vous propose un service équivalent à celui que vous utilisez, mais moitié moins cher, alors le choix paraitra clair. Mais si cette même startup vous propose un nouveau service, pour lequel il n'existe pas ou peu de mesure chez vous ou sur le marché, alors le choix deviendra très compliqué ! Un conseil : si la solution vous parait intéressante, cherchez à bien comprendre la valeur ajoutée pour votre entreprise, et convertissez cette valeur en une

mesure claire, même si elle n'existe pas encore chez vous. C'est à cela que servent les POC (Proof of Concept) ou preuves de concept sur des périmètres restreints : prouver qu'un service apporte la valeur promise. Mais dans ce cas, ne commettez pas l'erreur de ces dernières années : lorsque l'on fait un POC, c'est dans l'optique de déployer plus largement. Plutôt que de simplement prévoir le cas d'échec où le test s'arrêtera, pensez à prévoir le cas de succès où il faudra intégrer cette solution dans les processus de l'entreprise !

La taille et composition de l'équipe : un raccourci intellectuel trompeur

Ce n'est pas parce qu'un entrepreneur vous approche tout seul ou avec une équipe réduite, que son service n'est pas sérieux. Parfois, un bon service peut nécessiter quelques personnes seulement dans la durée, sans avoir besoin de devenir une licorne. Aussi, la taille de l'équipe est un indicateur à prendre avec des pincettes, et la performance du service sera bien plus intéressante à prendre en compte. Si la taille est un critère qui compte malgré tout pour vous, vous pouvez généralement considérer qu'une startup est mature lorsqu'elle dépasse les 20 à 30 salariés en CDI. En effet, pour entretenir une telle masse salariale, il faut soit avoir levé au-delà du million d'Euros, soit encaisser au moins autant de chiffre d'affaires, ou les deux. Dans les deux cas, cela signifie qu'une preuve de marché a été faite.

Au-delà de la taille, c'est surtout la composition de l'équipe qu'il vous faut regarder : si une startup proposant une application vous approche sans aucun profil technique à son bord, cela risque de rendre la communication compliquée, et potentiellement l'exécution. L'exemple est pourtant typique. De nombreux entrepreneurs se lancent en innovation RH sans compétence technique, et sans connaitre de profil technique. Ils développent alors leur première version avec des prestataires externes (agence ou freelances). Une telle démarche ne doit pas nécessairement vous rebuter. Certaines belles entreprises de la HR Tech se sont lancées de cette manière.

Le bon ton : entre pragmatisme et optimisme

Il resterait plusieurs critères à aborder : modèle économique, rapport qualité/prix, satisfaction des autres clients, chiffre d'affaires, panier moyen, nombre de clients, âge de l'entreprise, internationalisation, identité des investisseurs éventuels, qualité du code informatique, technologies utilisées, qualité de l'architecture technique, âge du capitaine… Lorsque l'on commence à creuser, on peut tout creuser, et se tromper malgré tout. Le DRH innovateur est celui qui sait allier pragmatisme et optimisme, autrement dit qui sait décider à partir d'un minimum d'éléments factuels existants, mais qui accepte la part d'incertitude inhérente à l'innovation, en se focalisant sur l'essentiel : la conformité aux bonnes pratiques, les résultats attendus, la perspective du déploiement.

Rappelez-vous seulement de ne pas juger un livre par sa couverture, car j'entends pas mal de RH reprocher aux entrepreneurs RH leur manque d'expertise dans le domaine. Et en effet, la plupart des entrepreneurs RH qui vont vous approcher n'ont jamais fait de RH de leur vie. Et c'est tant mieux. Pour connaitre vos besoins, il y a une démarche appelée la recherche utilisateur, qui sera souvent bien plus rigoureuse et moins biaisée que la croyance d'un ancien RH qui aura du mal à voir autre chose que son idée ! Les dirigeants des plus belles startups RH n'avaient probablement jamais parlé à un DRH avant de monter leurs boites. Ils sont partis avec un esprit neuf sur le sujet, sans tenir compte des codes qui entretiennent parfois la fonction RH dans le passé, et ont construit leur vision grâce aux retours du terrain.

Pour conclure, il existe deux raisons qui font que certaines solutions peu qualitatives ont connu un effet de mode passager : l'utilisation abusive d'un sujet dans l'air du temps, et la crédulité de certains RH. Vous l'aurez compris, on ne peut parler d'effet de mode que lorsque des outils sont massivement utilisés alors même que leur performance n'est pas du tout au rendez-vous. Si une solution est efficace, et acceptée par toutes les parties utilisatrices (dont parfois les collaborateurs ou les candidats en plus des RH), alors elle s'inscrira dans la durée, ou sera remplacée par un service encore meilleur.

Jérémy Lamri



DE LA PRATIQUE À LA CONNAISSANCE DE LA PRATIQUE : 5 PILIERS DE L'INNOVATION RH ORDINAIRE

MARIE-PIERRE **FLEURY**

L'essai numérique "Pour en finir avec les RH demain..." co-écrit et publié en avril 2020 sur mon blog esquisse mes pratiques et approches en matière d'organisation et de management des ressources humaines en entreprises.

Articuler les dimensions collectives et individuelles et tirer parti des technologies, le tout au service d'une stratégie et d'une organisation est mon sujet de prédilection. Le contexte de transformation des entreprises en fait des enjeux centraux depuis déjà de nombreuses années.

La connaissance procède de l'action sur les choses avant de la guider. Puis c'est entre les deux un perpétuel devancement réciproque. Henri Wallon

Saisir les opportunités de moments clés

Avant d'arriver. La recherche d'un emploi de DRH/RRH et les informations recueillies lors du recrutement conditionnent en grande partie la capacité à être ou devenir un professionnel RH contributeur, développeur, bâtisseur, innovant… Au début de mon parcours professionnel, j'ai spontanément privilégié un environnement où il y avait à faire. Il m'a aussi choisi aux termes de 13 entretiens de sélection (ça marque…).

Les jeunes professionnels RH qui souhaitent devenir DRH pensent très souvent qu'il faut d'abord maîtriser les techniques administratives et juridiques pour être un bon RRH ou DRH… Ma propre trajectoire, mon expérience de management d'équipe RH ainsi que les récents échanges avec de jeunes professionnels RH à l'occasion de la publication de «Pour en finir avec les RH demain… » me confortent dans l'idée qu'elles les enferment, plus qu'elles ne les ouvrent et les préparent aux challenges de la fonction.

A l'arrivée. Dans cet instant, il est souvent plus facile d'avoir l'attention des dirigeants, des managers et des collaborateurs pour proposer, aller plus loin ou autrement… Et déjouer le piège de l'immobilisme que vous aviez tenté d'identifier lors du recrutement «on verra ça plus tard, vous n'avez pas encore tout compris… ».

La confiance n'étant pas (encore) installée à ce stade, mieux vaut rester proche des préoccupations stratégiques, économiques et sociales de la direction et des salariés. Les reformuler permet de partager et de valider collectivement la nécessité d'agir. Il est aussi astucieux de les mettre dans une perspective plus large et d'y distiller une vision plus globale. Personnellement, je profite toujours de cette séquence pour initier ou proposer, selon le contexte, le Projet Humain de l'entreprise. C'est une démarche que j'ai spontanément élaborée. Le Projet Humain de l'entreprise est une proposition de cadre et de cap collectifs. Il permet de dialoguer avec les directions et les salariés, de mieux relier les objectifs de développement ainsi que les actions de fond et opérationnelles. Le Projet Humain est à la fois un développeur de sens et une boussole.

Pendant. Même les entreprises les plus conventionnelles sont confrontées à de petites ou de grandes ruptures dans leur stratégie ou dans leur fonctionnement, à des bouleversements dans leur environnement… Et comme "il n'y a pas de problème technique dans une entreprise mais que des problèmes humains" (M. Raymond Laurent, mon premier directeur chez Schneider), le DRH en poste n'a que "l'embarras des opportunités" pour monter ou remonter au créneau sur des propositions RH, managériales ou organisationnelles.

Affronter la complexité

Le management des Ressources/Relations Humaines regroupe des sujets très divers. Il peut être tentant de les appréhender par le petit bout de la lorgnette pour les réduire. Il peut être tout aussi tentant de tout englober pour simplifier ou de contre-plaquer les approches ou les outils du moment - les modèles et les théories à la mode - pour se rassurer et rassurer.

Peut-être parce que :

- *je n'ai pas suivi une formation RH.*
- *j'ai débuté ma vie professionnelle dans le contexte de mutations profondes : mondialisation, informatisation…*
- *j'ai étudié trois projets de création d'entreprise avant de conduire une recherche d'emploi.*
- *j'ai orienté ma première recherche d'emploi sur une fonction que je souhaitais la plus généraliste possible dans un contexte entrepreneurial.*

- *les trop rares cours d'Henri Savall ont stimulé mes interrogations sur les liens entre Business, Organisation et Ressources Humaines…*
- *j'avais envie d'apporter ma pierre à l'édifice, comme beaucoup de jeunes d'hier, d'aujourd'hui et de demain…*

Peut-être, tout ceci réuni m'a-t-il orienté contre toute attente vers la fonction RH que je projetais à l'époque – certains en souriront probablement – comme une des fonctions les plus généralistes, transverses et impactantes pour la performance de l'entreprise : la stratégie, les hommes, l'organisation.

Ceci pour vous dire que je suis partie la fleur au fusil, avec très peu de connaissances, de fortes convictions et surtout une réelle envie de démontrer qu'il était possible de concilier dans l'entreprise : informatisation, intérêt du travail pour les salariés et performance économique.

Une fois dans l'entreprise, mes seules ressources étaient ma tête, mon travail, quelques aptitudes relationnelles, quelques réflexes acquis pendant mes études. Je n'ai eu comme seul choix que celui d'affronter la complexité bien réelle des entreprises, et celle de mes propres idéaux !

Comme beaucoup de jeunes professionnels RH, je n'ai pas été dans le feu de l'action sous l'influence des modes managériales car je ne les connaissais pas. J'utilisais très souvent l'expression «dynamique d'action » pour proposer des solutions, aller plus loin sur un existant, projeter ce qui serait nécessaire de faire ou d'avoir, réorienter le légal aux services d'objectifs business, organisationnels ou managériaux, etc.



Ce bain de nouveautés et de complexités ainsi que le cheminement personnel qui en a découlé ont été très formateurs. Ils m'ont beaucoup aidé tout au long de ma vie professionnelle et m'aident toujours. Écouter, observer, relier, questionner, challenger, faire des aller-retour, connaître et comprendre un contexte, des besoins, etc. pour disposer de la compréhension la plus juste possible d'un enjeu ou d'un problème - ou du fait qu'il ne soit pas identifié comme tel – pour comprendre les logiques circulaires et ne pas se limiter à des explications simplistes de cause à effet.

Toute cette captation et cette gymnastique se réalisent le plus souvent dans le flux quotidien du travail. Il est aussi utile de se poser, de prendre du recul, de projeter, de questionner les liens établis et d'en ressortir du sens, une vision, des propositions, etc. Avoir la compréhension la plus juste possible de l'entreprise, de son métier, de ses marchés, de son corps social dans sa diversité et sa globalité, des choix, des fonctionnements, des comportements… est un allié de tous les instants pour réaliser ponctuellement une action ou pour proposer une politique ou une stratégie RH en ne perdant ni le cap, ni la cohérence. De plus, utiliser les spécificités et les paradoxes d'une organisation permet d'ouvrir un nouvel espace collectif, d'élargir le champs de vision et d'action de tous, et de stimuler la créativité et l'envie.

Faire confiance à son intuition et savoir rêver…

Qu'il s'agisse d'enjeux explicites ou de signaux faibles repérés, il faut aussi faire confiance à son intuition pour proposer des actions de progrès à une direction générale, aux salariés et à leurs représentants. Ne pas être systé-

matiquement dans l'analyse, la règle ou l'instrument qui rassure ou positionne permet à son intuition, et aussi à son imagination, de s'exprimer.

Il faut savoir rêver et faire rêver pour convaincre et entraîner. Développer un juste idéal nourrit l'énergie à déployer par tous pour en réaliser au moins une partie.

Par expérience, l'intuition et l'idéal projetés sont rarement totalement hors sol. Ils se nourrissent inconsciemment de toutes les connaissances, les expériences, les informations engrangées de façon formelle ou informelle, les collaborations, les coopérations, les confrontations, les échanges, les négociations… Et dans tous les cas, ils seront à matérialiser pour les rendre compréhensibles, crédibles et convaincants auprès du plus grand nombre.

Concrétiser : le cercle vertueux de la crédibilité et de la confiance

Concrétiser une grande ou une petite action «neuve » est la meilleure façon de «faire voir » aux dirigeants et aux collaborateurs l'idée, l'intention et les bénéfices ou les avancées attendus… C'est aussi la meilleure façon d'Illustrer la dynamique d'adaptation que toute organisation doit désormais mettre en œuvre pour répondre au flux continu des changements.

Aller au bout des innovations RH contre vents et marées, c'est aussi gagner la confiance de toutes les parties prenantes. Et gagner en crédibilité. Même quand tout n'est pas parfait et qu'il faut encore ajuster, les collaborateurs sont toujours reconnaissants de voir aboutir les projets qui les concernent, trop habitués à passer après les clients ou les problématiques techniques… Et c'est un cercle vertueux. Les collaborateurs accueilleront avec attention vos prochaines propositions et seront davantage enclins à s'y impliquer.

Les démarches participatives ou collaboratives sont pour moi indissociables des projets de progrès en RH ou d'innovations RH, de l'idée à la réalisation. Au-delà d'identifier ensemble un besoin ou d'enrichir l'objectif proposé, elles favorisent l'usage de l'innovation et sa réalité opérationnelle. Elles sont aussi un vecteur de développement individuel, d'apprentissage collectif et de motivation. Elles élargissent notamment l'horizon du travail, des emplois et des métiers, des intérêts individuels ou d'équipe. Elles régénèrent le fonctionnement des organisations. Elles contribuent à créer des compétences collectives, qui sont trop souvent oubliées ces dernières années au profit des compétences individuelles.

Le DRH doit serrer la barre pour mener à leurs termes ces grands ou petits projets de progrès. Souvent des négociations, de nouvelles priorités ou des aléas traversent les entreprises et remettent en question les orientations, les stratégies, les politiques, les démarches, les outils... Dans ces moments, il faut encore s'approprier ces évènements et les nouvelles donnes qu'ils génèrent, les évaluer pour savoir si on passe outre ou si on s'ajuste…

Enfin, l'équipe RH, quelle que soit sa taille et la diversité des profils, est un atout essentiel pour la réussite de stratégies RH innovantes et contributives. Lorsque l'ensemble de l'équipe RH a intégré les orientations et y adhère, chaque acteur RH est alors attentif à les traduire dans les actions quotidiennes : de la paie au management de la performance en passant par le juridique. J'ai eu la grande chance d'avoir à mes côtés à quelques reprises de telles équipes. Cela facilite tout. Elles contribuent non seulement à mener à bien telle action ou tel projet, mais aussi à imprégner au fil de l'eau toutes les autres activités et pratiques RH. C'est ainsi qu'une réelle transformation RH peut progressivement s'opérer.

S'oxygéner

Se confronter à la complexité d'une système économique et social, être attentif à chacun, articuler et équilibrer les intérêts collectifs et individuels, élaborer un juste idéal mobilisateur et convaincre le plus grand nombre, animer une dynamique collective d'action, matérialiser les apports de l'ensemble pour les différents acteurs, et ajuster le tout en permanence est à la fois passionnant, dense et très exigeant. Il faut bien l'avouer parfois aussi épuisant.

Un des enjeux d'un DRH (h/f) et de son équipe qui remuent le cocotier et font avancer les sujets est de préserver et adapter au fil du temps leurs capacités à définir ce juste idéal et à prolonger cette dynamique d'actions collective.

Pour répondre à cet enjeu, quatre retours d'expériences :

- *grâce aux premières actions conduites et résultats obtenus, réunir les conditions pour que d'autres parmi la direction, les managers, les salariés ou les IRP prennent en partie le relais des propositions d'adaptation ou d'amélioration et soient aptes à contribuer à leur mise en œuvre. Ce n'est certes pas évident selon les entreprises, mais quelques personnes suffisent.*
- *rester proche des dirigeants, de leurs réflexions et questionnements car leurs connaissances des produits, des marchés et de leurs évolutions comme leur dynamique entrepreneuriale pour éviter de se faire plomber par le juridique ou les relations sociales est pour ma part stimulant, même quand leurs priorités RH changent…*
- *rester proche des salariés dans une relation équilibrée faite d'empathie et d'exigence contribue également à consolider ensemble les réalisations et à en inspirer d'autres…*
- *enfin, à titre individuel ou en équipe, réaliser une veille économique, technique et sociale sur quelques sujets structurants contribue à faire évoluer sa vision et ses pratiques.*

Pour ma part, les mutations du marché du travail et de la relation d'emploi ainsi que l'informatique - qui n'a pas cessé d'évoluer et d'élargir son influence - sont les sujets à fort impact sur les entreprises et les salariés que j'ai toujours suivis. Ils ont contribué à stimuler mes réflexions et mes pratiques en matière d'organisation, de management des ressources humaines ou de gestion des carrières. A les faire évoluer, voire à entreprendre (cf. la plateforme id-carrières.com 2010-2018). Ces trois thèmes n'illustrent pas toute la réalité d'une entreprise et du management des ressources humaines. Ils constituent des angles qui m'intéressent tout particulièrement et me conduisent vers d'autres connaissances.

J'ai réellement découvert ce qu'était la recherche en management lorsque j'étais consultante à l'emlyon puis DRH, Secrétaire Générale et Directrice des projets stratégiques. Un professeur m'a dit à l'occasion de la publication de son livre sur la gestion de projet alors que je l'avais invité à une réunion de lancement d'un gros projet RH : «nous ne faisons qu'étudier ce que tu fais ». J'avoue ne pas l'avoir cru, impressionnée par les savoirs et la puissance de réflexion de ce petit monde savant… En dépit d'un temps réduit à dédier à toute cette formidable connaissance, j'ai beaucoup appris à travers mes échanges et mes collaborations avec la Faculté sur la finalité des travaux et productions académiques. Sur ce qu'elles pouvaient m'apporter en tant que praticienne : à me questionner !

A partir des années 2000 et suivantes, Internet puis le Web 2.0 ont été pour moi une révélation. Les usages du Web social et la culture digitale m'ont aidé à mettre des mots sur mes pratiques RH intuitives ou stimulées par les contextes : complexité et collaboration interdisciplinaire, dynamique d'apprentissage, individualisation des parcours et implication organisationnelle, appréhender les relations et les outils informatiques sous un autre angle… Comme je l'avais écrit dans un billet de blog il y a quelques temps déjà, je ne crois pas au hasard. Les innovations digitales ne sont que la suite des évolutions antérieures, des besoins que ces dernières ont suscités, des réponses que certains y ont apportées, des réponses adoptées par un grand nombre…

Désormais les concepts et approches relatifs au management des entreprises, aux comportements organisationnels, aux parcours professionnels, etc. se diffusent à la vitesse des bits et des likes. C'est enthousiasmant, stimulant... Cependant je les passe toujours au filtre des entreprises et des salariés, de ce que j'en connais, pour en extraire ce qui pourrait être réellement utile et réalisé dans tel ou tel contexte.

Au hasard de ma veille et lectures, je découvre depuis quelques années avec intérêt les travaux de chercheurs, comme Norbert Alter qui aura inspiré le titre de cet article. Je me dis parfois, avec une satisfaction modeste mais certaine : «tiens sans savoir tout ça, c'est exactement ce que ce dirigeant, ce manager, ce salarié ou moi-même, nous avons fait ici ou là »

Marie Pierre Fleury



Mooc : Loi Avenir de la formation au développement des compétences

Bonheur au travail

Y'a d'la joie, bonjour bonjour

AFEST ?
APPRENTISSAGE ?
CPF ?
EdTECH ?
OPCO ?
FINANCEMENTS ?

DECOUVREZ LE PREMIER MOOC DU MagRH

LOI AVENIR, DE LA FORMATION AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

MAGRH cornerstone à savoir égal



EST-CE QU'UNE ENTREPRISE EST RINGARDE PARCE QU'IL N'Y A PAS DE BABYFOOT DANS LE COULOIR ?

FREDERIC**HENRION**

Interview par Philippe Canonne

Directeur des Ressources Humaines depuis 15 ans, dans des grandes sociétés et des ETI, filiales de groupes en transformation dans l'industrie et les services en France et à l'international.

Bonjour Frédéric, DRH de Safran Hélicoptères Engines, déjà un beau parcours…

Si vous voulez. J'ai 55 ans et 32 années d'expérience dans un métier qui n'a pas cessé de changer. J'en ai effectué une grande partie dans le Groupe Suez. 30 ans durant lesquels il s'est successivement appelé Lyonnaise des Eaux, Lyonnaise des Eaux - Dumez, GdF Suez, Suez Environnement et enfin Suez tout court. Une même Maison que j'ai vue beaucoup évoluer. J'y ai eu des fonctions très variées, presque tous les métiers RH. J'ai notamment été DRH de Lyonnaise des Eaux.

Puis je suis passé des services à l'industriel «pur et dur ». Je suis le DRH de Safran Helicopter Engines. Une belle entreprise.

Nous sommes ensemble pour parler de Modes dans la Fonction RH. Je vous propose une définition des Modes : «Manière temporaire et collective de faire, de penser ». Vous la prenez ?

Oui elle me va bien. On y voit l'effet moutonnier et éphémère. Toutefois certaines s'ancrent, évoluent. Par exemple le télétravail. D'autres ont disparu. Souvent elles étaient conformes à leur époque puis n'ont pas résisté à l'évolution de la société, de l'entreprise.

A un moment elles avaient leur légitimité. Lancées par des entreprises leader, ou des entrepreneurs visionnaires. Suivies par d'autres. L'exemple le plus connu est General ELectrics aux US dans les années quatre-vingt qui a lancé des modes et longtemps influencé.

Quand vous avez débuté c'était quoi les modes du moment ?

J'ai commencé à une époque de transition, la fin des années quatre-vingt. On passait de la période des Relations Sociales dominantes à celle du tout psycho et des Chantres du Bonheur. Les nouveaux RH étaient issus majoritairement de la psychologie du travail. Ils arrivaient avec les méthodes de leur milieu : tests psy, morphologie, graphologie…

A l'époque telle grande entreprise pouvait envoyer faire une batterie de test de personnalité. On ne craignait pas de faire passer des tests psychiatriques, les tâches de Rorschach pour évaluer des candidats en faisant une évaluation psychologique. Nous avons assisté à une véritable invasion de la Psycho. On baignait là-dedans. C'était la grande époque de la graphologie, des tests psychotechniques et même de la morphopsychologie.

Ce n'est qu'ensuite que certaines grandes entreprises ont réagi et se sont interdites ces méthodes pas sérieuses. Il y a eu une Charte à ce sujet des grands du Cac 40 et on a tout abandonné.

La morpho et la grapho c'était quand même exotique !

La morphopsychologie c'était juste ridicule. Elle prétendait tout connaître d'un individu en un regard ! Comment peut-on imaginer ce qu'on va penser d'un candidat à la seule vue de son visage quand il passe la porte !

Quant à la graphologie j'ai assez vite arrêté d'y avoir recours. Mais force est de reconnaître qu'elle produit parfois des résultats qui ne sont pas forcément faux. J'ai retrouvé la mienne de 1988, je m'y retrouve d'une certaine manière… On l'a remplacée par la suite par les tests psychotechniques.

Justement les tests ?

On en utilise beaucoup trop. Ils aboutissent à cloner les gens. On se réfère à un standard, une norme élaborée à l'extérieur, celle du test, sa méthode. Et on finit par cloner. Je préfère recruter par consensus. Quand quatre ou cinq personnes concernées sont d'accord à propos d'un candidat, on n'a pas plus de chance de se tromper qu'une machine.

Aujourd'hui la mode c'est l'intelligence artificielle, l'IA. Et le prédictif. La grande mode des éditeurs de logiciels RH qui essaient de vendre des soft analytiques pour prédire le futur des candidats à partir des éléments de leur passé. Comment peut-on faire ça ! C'est Une nouvelle race de tests qui est en train d'arriver. Ils finiront par remplacer le temps des professionnels des RH. C'est dangereux. On cherche à gagner en productivité et on ne fera qu'y perdre en humanité.

Pourquoi ne se fait-on pas confiance ? Il faut savoir prendre des risques. Hier la grapho, aujourd'hui la prédiction c'est toujours pour espérer supprimer le risque. Pourtant gérer les hommes, c'est nécessairement une prise de risque.

Entretemps on en a eu d'autres des modes ?

Oui beaucoup. On ne pourra pas toutes les citer. Avant il n'y avait pas assez de prise en compte du collectif, à part les Relations sociales. Autour des années deux-mille on s'est mis à faire des enquêtes, des observatoires. On s'est intéressé à l'expérience du collaborateur, son engagement, sa vie dans l'entreprise. On a voulu le faire participer à la vie dans l'entreprise. C'est ce qui a donné la Marque Employeur. Identifier la culture de l'entreprise et la mettre en cohérence. Le constat n'était pas forcément idiot mais on a fait de la surenchère.

Un exemple caricatural de vraie mode qui venait de la Silicon Valley : mettre un babyfoot et des poufs régressifs dans la cafétéria. Ça n'a jamais fait le bonheur des gens. Tout au plus adouci leurs conditions d'exploitation. Il y a eu des tentatives de ce genre en France, on se croyait à l'école maternelle. Ce sont des gadgets. Enfin est ce qu'une entreprise est ringarde parce qu'il n'y a pas de babyfoot dans le couloir ?

Et la Diversité, une mode aussi ?

Non ce n'est pas une mode. Mais on a beaucoup tâtonné. Une entreprise doit ressembler à son territoire, ses cités, aux gens autour d'elle, à ses clients. Se voiler la face et refuser cette diversité ne peut pas rendre service.

Ce n'est pas une mode mais on a du mal à voir la diversité de façon globale. On a trop tendance à vouloir mettre des Lois qui n'aident pas, compliquent tout et finissent par être contre productives. Attention à ne pas saucissonner, accumuler les contraintes qui aboutiront à protéger des communautés mais pas à avoir un collectif vraiment divers.

Et le cv anonyme ? Une lettre anonyme avec un cv dedans ?

Typiquement une mauvaise réponse à une bonne question. Tout le monde comprend que la discrimination existe et peut nuire. Mais ne rien mentionner dans un cv c'est ridicule. D'ailleurs c'est tombé à l'eau. Au moins ce débat a permis de faire progresser la compréhension. Les initiatives de formation à la discrimination ont notamment été positives.

Il faut faire quoi pour être le bon DRH ?

Il y a bien de la compétition pour être dans le classement de la meilleure entreprise. Pour attirer les jeunes, les ingénieurs, les écoles de commerce… Des Trophées de ci, de ça. Classements, concours… DRH de l'année, Prix de la Comm, de la Diversité, Nuit de la Formation, de l'Innovation ou de la Citoyenneté… Le lobbying n'est parfois pas loin… et on a intérêt à être aligné avec les valeurs qu'on veut mettre en avant.

Mesurer la performance de l'entreprise sur des sujets sociaux ou sociétaux critiques, sur la RSE ou l'environnement, c'est nécessaire. Mais ça doit servir à progresser pas à être classé. Et puis la mesure doit être objective et exigeante. Le but ne doit pas être de payer pour se conformer aux critères et obtenir un classement flatteur.

Vous m'avez dit que vous voulez parler des DRH Business Partner

Oui, LA tarte à la crème ! Depuis au moins une vingtaine d'années les entreprises sont pilotées par la Finance. La Fonction RH a dû se «financiariser » aussi et à tout le moins s'affûter dans la compréhension de son entreprise, de son business et de sa vie financière. Ça s'apprend et Business Partner ce n'est que ça. Aujourd'hui un DRH qui se respecte est au Codir et il est partenaire du Business par la force des choses.

Malheureusement je crains que beaucoup de nos jeunes RH n'aient pas

ce réflexe. Même en sortant de leurs formations. Et que leurs premiers emplois ne le leur apportent pas forcément. Tout le monde veut faire du développement RH mais ça ne peut pas tout apporter. Les RH c'est aussi des charges et de l'investissement et il faut se préparer à les piloter.

Ce qui nous amène tout naturellement aux indicateurs RH

Aujourd'hui on mesure tout. C'est dans l'air du temps. Les salaires comme les humeurs. On pourrait vivre sans, mais tout le monde en demande. Beaucoup d'indicateurs ne servent à rien mais on les calcule sans se poser de questions. C'est une vague qu'il faut accompagner pour être dans l'entreprise. Un prix à payer.

Et maintenant le télétravail, mode ou pas ?

Seul l'avenir nous le dira. Effet de mode dans les sièges à la Défense, il s'est développé avec la pandémie. Ce qui est inquiétant c'est qu'il est associé à d'autres démarches, comme plus de flexibilité ou supprimer les bureaux. Un jour on dira : n'y revenez plus du tout. On appauvrit le travail des gens à qui on ne demande plus que de faire des tâches. Le management va beaucoup y perdre. Honnêtement je ne suis pas rassuré pour le futur. Le télétravail peut être le début de la fin du salariat. Surtout dans le tertiaire où de nombreux métiers pourraient disparaitre au profit de l'IA justement.

Quand bien même, le télétravail ça concerne surtout les métiers de bureau. Ce n'est pas tout le monde. C'est un constat mais aussi un facteur d'inégalités dans l'entreprise. Cela profitera aux fonctions de siège mais pas à ceux qui doivent être en contact avec les clients, aux vendeurs, ou au personnel en production.

Ce n'est pas un sujet facile. Même si la volonté, l'envie, est là, les conditions



de travail peuvent être mauvaises. Le travail va s'appauvrir faute de relations interpersonnelles. Attention aussi à l'effacement de la frontière vie privée / vie au travail. Ce n'est pas le salarié qui va en profiter. Combien vont se retrouver à travailler quinze heures au lieu de huit ? Il faut être vigilant.

On termine sur un clin d'œil ? Quel est l'avenir des Chief Happyness Officers ?

C'est le retour du Bonheur au Travail des années quatre-vingt. Ça pour le coup c'est une mode. Est-ce que notre métier de RH c'est de faire le Bonheur des gens ? Je réponds clairement Non. Construire un environnement où chacun puisse s'épanouir, certainement. Aider à travailler ensemble, à grandir, à se comprendre. Mais certainement pas le Bonheur. Le bonheur, c'est personnel.

D'autres modes encore nous viennent aussi de la Psycho : médiation, mentoring, co-développement, coaching… Il y a du bon, je l'utilise régulièrement mais en gardant bien en tête les limites. Notre métier ce sont les RH. Franchir les frontières de la Psy c'est un autre métier. La philosophie pratique, qui je l'espère ne sera pas qu'une nouvelle mode qui vient et qui passera, me parait un très bon guide de sagesse pour bien faire notre métier.

Philippe Caronne & Frédéric Henrion



RH, TROUVEZ VOTRE STYLE PLUTÔT QUE DE SUIVRE LA MODE

LAURENCE**VANHEE**

Lorsque j'étais VP RH, j'étais gênée par le fait qu'on me demandait de gérer des ressources. Nous ne sommes pas des ressources, nous sommes des personnes. En 2010, en tant que responsable des RH dans une agence civile (Ministère de la sécurité sociale Belge), j'ai changé mon titre de fonction pour celui de Chief Happiness Officer. Mon objectif était de faire du bonheur au travail une performance durable. Les personnes heureuses ont de meilleures performances. Des travailleurs heureux font des clients heureux qui font des actionnaires heureux. C'est un cadre gagnant/gagnant/gagnant.

Le monde du travail est en profonde mutation. Une mutation probablement aussi importante que celle connue par nos aïeux lorsqu'ils ont quitté les campagnes pour se mouler dans les codes du monde industriel. Ils ont dû trouver un rythme autre que celui de la Nature. Ils ont dû se faire à un monde dans lequel l'homme prenait artificiellement la main sur la rentabilité et la performance.

Ce que nous avons vécu mi-mars, nous sommes des milliards à l'avoir vécu. Du jour au lendemain, notre rythme «métro, boulot, dodo » s'est trouvé profondément chamboulé. Bonjour la version «expresso, visio, dodo ».

Notre monde du travail ne sera plus jamais le même, nous l'avons compris très vite. Notre principal problème fut de trouver un nouveau référentiel : ce qui était interdit ou impossible le vendredi 13 mars 2020 devenait obligatoire le mercredi 17 mars. Ce monde VUCA - volatile, incertain, complexe et ambigu - nous a frappé de plein fouet, sans prévenir. Exigeant avec fermeté la nécessité de se réinventer et de mettre en place de nouveaux codes et rituels. Et force est de constater que le challenge a été globalement relevé haut la main. Naturellement, les conséquences seront nombreuses et à long terme mais gageons que notre résilience n'est pas épuisée.

Comment donc nous approprier ce Nouveau Monde du Travail ?

En temps de crise, pour trouver une planche de salut, autant s'appuyer sur les expériences qui ont démontré leur efficacité.

Les organisations qui avaient déjà sauté le pas du NWOW, le fameux Nouveau Monde du Travail tant décrié, se sont retrouvées bien moins dépourvues que celles qui faisaient de la résistance, clamant haut et fort que ces nouvelles façons de vivre et de travailler ensemble n'étaient qu'une mode passagère. Ces organisations qui avaient déjà intégré la flexibilité et l'agilité dans leurs pratiques organisationnelles ont été bien plus résilientes et seront mieux immunisées contre les aléas des crises que nous traversons et traverserons encore.

Ces organisations ont compris que la réponse à apporter au monde VUCA est une approche collaborative et agile. Elles ont développé de l'innovation frugale (faire mieux avec moins) plutôt que de subir la rareté des ressources. Elles ont mis l'Humain au centre de leurs préoccupations plutôt que de noyer clients, citoyens et collaborateurs dans la globalisation à outrance. Elles ont permis à chacun de se connecter avec intelligence, faisant fi de la rétention de l'information pour stimuler le partage et la co-création.

Ces organisations ont également mis leurs managers en situation de succès, en leur permettant de pratiquer de nouvelles postures managériales : l'appétence pour le changement plus que le respect strict de la tradition, la confiance a priori plutôt que le contrôle, l'audace plus que la prudence, la collégialité plus que le respect du statut, la transversalité plus que les silos, le partage des ressources plus que leur rétention, la flexibilité plus que la rigidité, ... C'est ce que nous appelons les nouveaux paradigmes managériaux.

Ces organisations ont compris qu'il fallait passer de Directions des Ressources Humaines au Développement des Richesses Humaines. Elles ont compris que les politiques RH devaient venir en support et non en obstacle de ces pratiques. Elles ont revisité les principes de recrutement en favorisant la cooptation par les collègues. Elles ont développé une approche collective de la fixation et de l'évaluation des objectifs. Elles sont passées d'une gestion de la performance à un pilotage des progrès. Elles encouragent le développement personnel en favorisant l'échange et la responsabilisation.

Ces organisations ont mis à disposition un environnement de travail adapté aux tâches à réaliser et non construit autour des egos et des statuts hiérarchiques. Elles offrent une variété d'espaces de travail et d'espaces conviviaux, permettant aussi bien les échanges que la concentration. Le bureau n'est plus et ne sera plus un lieu d'enfermement. Le bureau devient un espace de rencontre. Le bureau est aussi un espace de coworking, au domicile ou chez les clients. Les heures de travail sont flexibles, laissées à l'appréciation de chacun et de l'équipe en fonction des objectifs à atteindre. Chacun comprend son rôle et est en capacité de piloter sa création de valeur ajoutée.

Ces organisations ont compris que créer de la performance est essentielle pour survivre mais que personne ne se lève pour être performant. Elles ont compris que ce qui

fait bouger leurs collaborateurs, c'était de rêver ensemble, de s'épanouir, d'être heureux ! Or être heureux est extrêmement subjectif et si on veut avoir des collaborateurs épanouis, il n'y a qu'une solution : celle de leur donner de la liberté. Liberté pour s'organiser et choisir le temps, le lieu, le rôle, les outils et les services qui leur conviennent. Naturellement, ces organisations ont également compris que la liberté est un cadeau empoisonné si elle ne s'accompagne pas de son corollaire : la responsabilité. En étant responsable, on respecte donc ses engagements et la performance suit. En ayant la liberté, on cultive son propre épanouissement. D'où l'équation «Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance ».

Tout cela pour quoi ?

Le cas de la Sécurité Sociale belge est celui que je connais le mieux pour l'avoir vécu de l'intérieur. Pionniers, nous avons mené cette transformation holistique entre 2008 et 2011. Nous avons augmenté notre productivité moyenne de 20%, réduit nos frais immobiliers de 40% en passant à 7 postes de travail pour 10 personnes et en permettant le télétravail jusqu'à 3 jours par semaine. Nous avons réduit de 50% nos frais d'énergie et nos frais de maintenance. Nous avons diminué de plus de 80% notre empreinte énergétique. L'absentéisme a chuté de 26% et le taux d'engagement augmenté de 88%, obtenant un taux de recommandation de 84%. Nous sommes arrivés dans le top 3 des employeurs les plus sexys de Belgique. Un résultat plus qu'honorable pour l'employeur considéré comme la peste du marché du travail 10 ans plus tôt.

Prenons encore plus complexe : des fonctionnaires Suisses fiscalistes. L'administration fiscale de Genève s'est lancée dans la même aventure. Ils ont constaté les mêmes améliorations. La redistribution des activités suite à la fixation collective des objectifs a permis de réallouer l'équivalent de 8 ETP sur des tâches plus prioritaires, soit 4% du personnel concerné à ce moment-là de l'exercice. L'absentéisme a diminué de 6 points en un an. En France, la Région Ile de France fait figure de proue de ce Nouveau Monde du Travail. Les prémices de la transformation datent de 2015 avec des visites organisées à la Sécu belge. Six années plus tard, partant du même modèle, leurs résultats sont tout aussi impressionnants : 1.400 agents qui télétravaillent 2 jours par semaine depuis 2018, 9 millions d'économies par an de loyer, 77% de taux de satisfaction, culture de résultat plutôt de que présentéisme, …

Les gains sont donc non seulement financiers mais aussi opérationnels, humains et écologiques. En permettant à vos collaborateurs de travailler autrement et à distance, vous avez un impact sur la sécurité sociale en diminuant l'absentéisme, un impact sur l'écologie en fluidifiant le trafic voire en le diminuant et en diminuant les heures inutiles passées dans les transports. Vous dynamisez l'économie locale, proche des lieux de vie. Vous réinventez vos espaces de travail en les diversifiant et en les ouvrant potentiellement à votre écosystème en créant des corpoworking. Vous stimulez l'efficience, la transversalité, la collégialité et la pérennité de vos activités.

Quels sont les facteurs critiques de succès ?

Il faudra, au niveau organisationnel, 4 éléments pour réussir ce pari :

- *Une vision claire, porteuse de sens pour tous, individuellement et collectivement. Un cap à garder quand la tempête souffle parce qu'une transformation organisationnelle et culturelle n'est jamais simple ;*
- *Des valeurs fortes, co-créées, qui seront traduites dans les postures managériales et politiques RH, afin de créer la confiance ;*
- *Une gouvernance et des indicateurs, qui stimulent la transversalité, la responsabilité et qui permettent de cultiver la pérennité et le progrès des activités ;*
- *Une relation saine et inclusive avec l'écosystème pour permettre à la transformation d'avoir plus d'impacts.*

Alors, s'agit-il d'une mode ou d'une profonde mutation ? Au vu de la répétition des confinements, la deuxième proposition me semble être beaucoup plus réaliste. On peut l'ignorer ou on peut s'inspirer auprès des plus expérimentés pour trouver son propre style. Et c'est ce qui est essentiel, comme le disait Coco Chanel : «la mode se démode, le style est intemporel ». A nous de modeler un monde du travail plus respectueux, plus pérenne et qui donne envie à nos enfants et petits-enfants de s'y investir.

Laurence Vanhée

blended learning Interfaces

Expertise, Conseil et Stratégie de dispositifs Digital Learning



Plus il y a de digital, plus la place de l'humain est essentielle

Yannig Raffenel

Contact : yannig.raffenel@blendedlearning.bzh
Tel +33 (0)6 77 17 88 15



BONHEUR AU TRAVAIL : INJONCTION SUPPLÉMENTAIRE OU DÉMARCHE INCARNÉE ?

GAËLLE **BASSUEL**

Fondatrice et CEO de YesWeShare. Depuis 2017, YesWeShare est spécialisée dans la conception de chatbots RH pour autonomiser les collaborateurs en répondant à leurs questions fréquentes, accompagner les changements, et sensibiliser par le micro-learning sur les questions de prévention santé et d'inclusion des diversités.

Le sujet a fait couler beaucoup d'encre et continue de diviser, avec des positions très tranchées qui masquent souvent un dialogue de sourds entre défenseurs et détracteurs aussi virulents les uns que les autres.

Le phénomène est accentué par les réseaux sociaux, où chacun a pris l'habitude d'exposer sa vie sous son meilleur jour. Dans la sphère professionnelle, les entreprises doivent contrôler et piloter l'image qu'elles y véhiculent, soit directement soit par l'intermédiaire de leurs collaborateurs ou ex-collaborateurs. Tout cela dans un contexte de guerre des talents et d'un nouveau rapport au travail, qui serait propre aux millenials selon certains, mais qui je pense est un mouvement plus global et intergénérationnel.

«Quelle est la mission de l'entreprise et quelle est sa responsabilité ? »

Pour aborder cette question du bonheur au travail, ma conviction est qu'il est raisonnable et nécessaire de revenir aux fondamentaux : quelle est la mission de l'entreprise et quelle est sa responsabilité ? Qu'est-ce qui est ou n'est pas du ressort de l'entreprise, qu'est-ce qui relève de ses obligations, qu'est-ce qui peut relever de son intérêt ?

Deux outils précieux sont à notre disposition dans cette réflexion : la loi et le bon sens.

Je ne crois pas que la mission de l'entreprise soit de rendre ses collaborateurs heureux. Pour commencer, le bonheur est un état bien trop complexe et holistique pour qu'il dépende seul de notre vie professionnelle. Et comme dans une relation de couple ou en famille, le bonheur au travail se construit à plusieurs, dans une relation au moins bilatérale, voire même tri ou quadripartite : le collaborateur, ses collègues, son manager, la direction de l'entreprise.

S'il n'est pas du ressort de l'entreprise de rendre ses collaborateurs heureux, il est en revanche de son devoir de ne pas les rendre malheureux.

Et il ne semble pas farfelu de penser qu'un environnement et un management favorisant la motivation des collaborateurs et leur goût pour ce qu'ils font au quotidien sont bénéfiques pour l'entreprise sous un angle économique.

Comment donc aligner les intérêts individuels avec les intérêts collectifs en réconciliant la performance économique et la performance sociale ?

«La nécessité d'une cohérence avec la politique managériale globale et avec les valeurs fondamentales de l'entreprise »

Certainement pas en ajoutant des injonctions supplémentaires. Or un collaborateur n'ayant pas le désir de participer régulièrement à des afterworks avec ses collègues ou à des séances de sport en dehors de ses horaires de travail peut ressentir cet encouragement comme une pression quotidienne stigmatisante. Voire même comme un facteur de discrimination, surtout quand cela s'ajoute aux contraintes imposées par la vie familiale et la parentalité.

Cette «happy culture à tout prix » est vite contre-productive si elle est réduite à quelques artifices dans l'aménagement des bureaux et à un saupoudrage de quelques activités collectives supposément «fun ».

Proposer des cours de yoga, de méditation ou des massages à ses salariés est une excellente chose en soi, surtout si elle répond à un besoin en termes de prévention des TMS ou RPS. Obliger les collaborateurs à être heureux

par une pression morale conformiste, même involontaire, l'est beaucoup moins.

On ne saurait trop souligner la nécessité d'une cohérence avec la politique managériale globale et avec les valeurs fondamentales de l'entreprise.

«La notion de qualité de vie au travail recouvre plusieurs champs interdépendants »

La happy culture ne doit pas se solder par une marguerite de la QVT flétrie, qui aurait perdu la quasi-totalité de ses pétales. Rappelons que la notion de qualité de vie au travail recouvre plusieurs champs interdépendants. Il en existe plusieurs classifications mais je privilégie celle de l'ANACT :

- *Le contenu du travail, trop souvent oublié tant il est évident : autonomie, moyens, clarté des consignes, gestion de l'activité et répartition de la charge de travail ;*
- *Les relations au travail et le climat social, qui recouvrent notamment les éléments conviviaux et les espaces de pauses mais également l'organisation des réunions et la diffusion des supports internes, ainsi que le rôle des instances ;*
- *La santé au travail : prise en compte des RPS et TMS, aménagement des lieux et postes, optimisation des déplacements, diffusion du DUERP et mise en œuvre du plan d'action ;*
- *Compétences et parcours professionnel : intégration, entretiens individuels, gestion et adaptation des compétences, plan de formation et recours effectif aux dispositifs*
- *Égalité professionnelle : conciliation vie pro vie perso, usage des outils de communication et aménagement des horaires, égalité femmes-hommes, prise en compte des handicaps, pyramides des âges ;*
- *Management participatif et engagement : connaissance de la stratégie et du projet de l'entreprise, clarté des rôles, diffusion des procédures de travail, temps d'échanges sur le travail, transparence de la politique de rémunération, informations et accompagnement des changements.*

Aucune de ces facettes ne doit être négligée mais une démarche QVT doit viser explicitement à permettre à l'organisation de progresser concrètement, en fonction des diagnostics disponibles, de sa maturité, de ses moyens, de ses projets.

«Il s'agit de créer le cadre le plus propice à l'épanouissement professionnel de chacun autour du projet de l'entreprise »

De la sincérité de la démarche et de la prise en compte holistique de l'ensemble de ces champs dépendra l'impact sur le collectif de travail : simple effet de mode ou processus au long cours, facteur de désagrégation du corps social ou levier de cohésion, dépenses superflues ou levier de performance globale.

Il s'agit de créer le cadre le plus propice à l'épanouissement professionnel de chacun autour du projet de l'entreprise. La diversité des profils des collaborateurs est un facteur de performance (voir notre article dans le MagRH #11 : La mixité et les diversités : leviers de performance et d'engagement des collaborateurs, en page 142) ; cette diversité de profils s'accompagne par conséquent d'une diversité dans ce qui fait le bonheur au travail de chacun.

«Entre performance et bonheur, c'est un peu comme la poule et l'œuf »

Le bonheur des collaborateurs ne découlera pas d'un folklore ostentatoire prônant une conception normative du bonheur.

Il passe d'abord et avant tout par la possibilité de se consacrer à un métier intéressant, qui trouve sa place dans la chaine de création de valeur de l'organisation, qui offre des perspectives et que l'on peut exercer dans de bonnes conditions.

Et n'oublions pas qu'entre performance et bonheur, c'est un peu comme la poule et l'œuf. Être heureux au travail crée de la performance ; pouvoir être performant.e au travail (et être reconnu.e comme tel) génère en retour du bonheur au travail.

Au-delà des querelles de chapelles, je préfèrerais donc retenir les deux notions de bien-être et de qualité de vie au travail comme cadre, environnement, terreau de performance individuelle et collective, économique et sociale.

Gaëlle Bassuel

learning technologies
DIGITAL EXPERIENCE

CONSTRUIRE ENSEMBLE LA FORMATION DIGITALE DE DEMAIN

15 -26 FÉVRIER 2021



PROGRAMME COMPLET DISPONIBLE

#LTDX21

UN PROGRAMME BASÉ SUR SEPT THÈMATIQUES



- Développement professionnel
- Data, Analytique et Impact
- Outils et Technologies
- Design de contenu
- Déploiement d'un programme de formation
- Le future de la formation digitale
- La motivation des apprenants

VOIR LE PROGRAMME



"NOTRE CHIEF HAPPINESS OFFICER NOUS A QUITTÉ" CONTE DE LA NOUVELLE ANNÉE

CHRISTOPHE **GENOUD**

Après avoir été chercheur en management public, Christophe Genoud, politologue de formation, est aujourd'hui, haut-fonctionnaire, administrateur, consultant en management et organisation et formateur. Il tient un blog sur les pages du journal Le Temps (Suisse) dans lequel il mène une réflexion sur l'art de conduire des équipes, de décider et d'innover.

https://blogs.letemps.ch/

Tout était prêt ce vendredi 13 mars 2020. Théophile Endous, notre CHO nous avait préparé un event pour conjurer le gloomy mindset qui commençait à s'installer dans notre entreprise en lien avec un virus chinois qui menaçait. Grâce à un partenariat avec Lego, une demi-tonne de briques multicolores venait tout juste d'être livrée dans le Chill Out and Creativity Space (COCS) de l'entreprise. Nous étions invités à matérialiser nos peurs et nos frustrations en construisant des objets transactionnels que nous pourrions ensuite détruire, dans une dynamique positive et libératrice. Ce fut le début de la fin pour notre CHO.

Pourtant tout avait bien commencé. Agathe Seblouz, Coach Narratif avait transformé notre Manager 3.0, Yvan Desnèfles en Exponential Entrepreuneur lors d'une formation qu'il avait suivie fondée sur la fameuse méthode du Chaman d'entreprise Otto Guzzi "L'hypothèse Q". Revenu transformé, Yvan réussit à convaincre le Board d'engager un Chief Happiness Officer, bien qu'au fond de lui, il aurait préféré recruter un Chief Heart Officer. Mais bon, les pontes de l'entreprise sont un peu conservateurs.

A peine arrivé en décembre 2019, Théophile nous a tout de suite fait une bonne impression. Plein d'enthousiasme, il nous avait impressionné avec son parcours professionnel : Porteur de Sérénité, Chief Dreaming Officer et Expert sur le Dépassement de Soi. De notre côté, on voyait son arrivée comme la possibilité de booster nos équipes vers le Next Level vers plus d'Eveil et de Wholeness. Il faut dire que le passage de Milène Plussin, l'Organisologue qu'Yvan avait fait venir avant lui avait laissé des traces. L'élaboration de process pour la facilitation agile, dans la perspective de mettre sur pied une organisation kaki avait épuisé les équipes. Après cela, nous avions bien besoin d'un Créateur de liens.



Et là, c'est le drame...

Alors quand l'annonce est tombée dans l'après-midi que le lundi suivant on passait tous au semi-confinement, Théophile a été envahi par un sentiment de colère. Il avait beau enchaîner les sessions de méditation pleine conscience à l'aide de son application Braingasm, il n'arrivait pas à dissimuler son désarroi : il ne pourrait plus réaliser son purpose et amener la bienveillance dans l'organisation. Voyant que son dépit se transformait rapidement en déprime, Alexa Vapas, ancienne Couturière de Mots Positifs eu l'idée de l'inciter à devenir Chief Covid Officer. Ragaillardi, Théophile partit en week-end avec plein d'idées en tête pour contribuer à maintenir la résilience des équipes qui allaient sûrement être secouées par cette disruption de leur quotidien.

Pourtant le lundi suivant, alors que nous expérimentions le télétravail, aucune nouvelle de Théophile ne nous parvint. Nous avions beau chercher un message de sa part sur le réseau social interne Filgoud : rien ! Notre Thought Leader était devenu muet ! Mon passé de Chercheur d'axe d'amélioration me motiva à prendre contact avec lui. Je réussis finalement à le joindre par le service de vidéoconférence réservé aux membres et alumni du CLOWN (Confidence, Learning, Overachievement, and Wholeness Network). Il me dit qu'il avait brainstormé tout le week-end et qu'il était en train de prototyper des initiatives amazing. Rassuré, je me suis convaincu qu'il était sur la bonne voie.

Le shift fatal

Les semaines s'écoulèrent et nous ne reçûmes aucune nouvelle de Théophile. Nous fûmes quelques-uns à nous en inquiéter auprès d'Yvan qui avait entre-temps ajouté à sa signature mail le titre de Pragmatic Advisor, car selon lui c'était ce que la crise requiert des Leaders. Yvan confia alors à Skip E. un Human Holistic Specialist et Neurodiversity Consultant de prendre contact avec Théophile pour établir une map de son mindset.

Le rapport du HHSNC était glaçant : Théophile, lui le Serial Smiler ne riait plus. Le virus l'avait rendu dispensable.

Il finit par se reprendre et conclure que le monde des organisations n'était pas pour lui. Il devint comédien ; activité qu'il rebaptisa rapidement en Technicien civique, ce qui lui semblait plus signifiant, avant d'y ajouter quelques semaines plus tard la fonction de Cultural Broker.

Il devint tellement bon, qu'on l'appela pour enseigner, fonction qu'il renomma adéquatement Agitateur d'apprenants.

Nous fumes ravis de constater qu'il avait trouvé son purpose et que les choses avaient repris un cours normal.

Christophe Genoud

P.S. Les fonctions mentionnées dans ce conte ne sont pas de mon invention. Je les ai toutes trouvées dans des profils disponibles sur les réseaux sociaux professionnels.

HUMAN & WORK

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

Formation & Recrutement

En formation... marche !

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



2020 NOUS DONNE-T-ELLE UNE VISION DE L'AVENIR DE LA FONCTION FORMATION ?

SYLVAIN **HUMEAU**

Président du GARF

Evolution et adaptation : pas une mode ! En 2017, il m'avait été demandé de dessiner, d'imaginer la fonction formation à l'horizon 2030, avec un zoom sur les enjeux de compétences à l'ère du digital.

A l'aide d'une pirouette s'inspirant de Saint Exupéry, j'avais rapidement dessiné une entreprise et j'avais répondu : «vous voyez le bâtiment ? Et bien le responsable formation de 2030 est à l'intérieur ! »

Certes, il s'agissait d'une esquive pour éviter de répondre à une question à laquelle je ne savais déjà pas répondre en 2017.

L'actualité ne m'a pas fait mentir. Qui aurait pu prévoir une telle «révolution » en une seule année ?

Si nous nous focalisons sur les effets de la crise sanitaire actuelle pour la fonction formation, il est clair que ceux-ci ont été majeurs. La question que l'on peut raisonnablement se poser est la suivante «ces changements sont-ils durables ou temporaires ? ». Je vais tenter d'y répondre en m'appuyant sur les nombreux échanges que nous avons au sein du GARF.

Le premier effet de la crise a été de nous confiner et ainsi d'engendrer deux phénomènes qui ont été largement commentés depuis mars : le télétravail et le chômage partiel. Ces deux phénomènes ont un impact important sur la fonction formation.

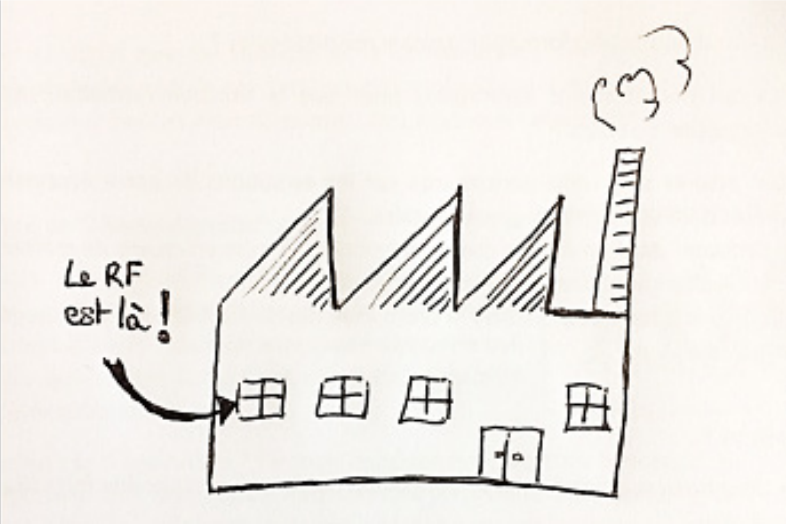
Le télétravail :

Même si une partie des organisations le pratiquaient déjà (souvent limité à un jour par semaine), force est de constater que nous n'étions pas prêts à cette nouvelle organisation du travail généralisée à grande échelle, avec très peu de retours sur le site de travail. Les équipes formation ont été fortement sollicitées pour organiser des accompagnements individuels, des formations afin de faciliter la prise en main des outils de travail à distance (solutions de visioconférences, partages de documents, ...), mais également sur les règles d'organisation et de comportement à mettre en œuvre dans le cadre du travail à distance. A noter également que cette évolution brutale a mis en évidence une hétérogénéité dans les pratiques de management à distance, induisant un accompagnement important des managers qui étaient déboussolés face suite au télétravail massif de leurs équipes.

Pour répondre à la question si cette pratique de télétravail va perdurer dans l'avenir, je pense que la pandémie aura été un accélérateur indéniable et que cette nouvelle modalité de travail va effectivement perdurer. Un équilibre télétravail / présentiel devrait se trouver au cas par cas selon les individus et les exigences liées aux activités.

Le chômage partiel :

Nous le savons tous, nous ne mesurons pas encore l'impact économique que va avoir à moyen et long terme le phénomène qui nous impacte tous. Quoi qu'il en soit, depuis mars, c'est tout un pan de notre économie qui se voit obligé de proposer soit du chômage partiel soit total à ses collaborateurs. Au moment du premier confinement, l'état



a fortement incité les employeurs a profiter de la période pour former les salariés, dans un objectif de développer ou maintenir leurs compétences. En urgence, le dispositif du FNE (Fond National pour l'Emploi) a été adapté afin de répondre à ces attentes.

Il est trop tôt pour en mesurer les effets mais il est évident que le montage des dossiers individuels ainsi que les dysfonctionnements rencontrés au démarrage du dispositif, auront eu un impact non négligeable sur la charge de travail de la fonction formation. Quant à savoir si ce dispositif a vocation à être pérenne, nous ne le souhaitons pas, car cela serait un bien mauvais signal pour notre économie.

Le deuxième effet a été de chambouler le déploiement des plans de développement des compétences :

Annulation / report des formations en présentiel :

La première étape a été d'annuler l'intégralité des formations prévues en présentiel, avec un questionnement fort sur les formations obligatoires dont les habilitations devaient être renouvelées pendant cette période.

La réorientation d'une partie des formations présentielles vers des solutions distancielles, a été une seconde étape très chronophage : Rechercher, identifier, comparer les offres de formation réalisées à distance, dans un objectif d'efficience mais également d'optimisation budgétaire.

Cette réorientation vers le digital ne permet cependant pas de couvrir tous les domaines du plan de développement des compétences, mais principalement les besoins en formation dans les domaines de la bureautique/informatique, les langues et le développement personnel.

On estimait qu'avant la pandémie les formations distancielles répondaient à 10% du plan de développement des compétences. Il nous semble évident que ce recours accru va perdurer dans le temps, car une partie des apprenants qui étaient méfiants vis-à-vis des formations à distance, a constaté qu'une offre formation de qualité à distance pouvait répondre à leurs besoins de développement. Encore faut-il que cette offre soit réellement de qualité ….

Avant la pandémie, certains acteurs pensaient que le digital allait, à terme, tuer le présentiel. Le constat est qu'après ces mois de confinement, nos stagiaires réclament du présentiel pour partager, échanger, pratiquer.

C'est justement le troisième effet de la crise : le développement accéléré d'une offre de formation à distance induisant une montée en compétence expresse pour les formateurs associés. Bien entendu, une grande partie de cette offre a été portée par les consultants et organismes de formation, mais également en interne aux entreprises, qui avaient déjà entrepris depuis plusieurs années, la création d'écoles interne des métiers ou universités d'entreprises.

Nous avons ainsi constaté une demande plus forte vers des profils de «digital learning manager », afin d'être plus autonomes sur la création de contenus digitaux ; mais également le souhait de faire monter en compétence les formateurs internes, afin qu'ils puissent s'approprier les codes et bonnes pratiques du distanciel. Cette évolution devient incontournable si l'on souhaite convertir une partie de nos formations présentielles en distanciel. Au-delà de l'enjeu technique, c'est également une révolution dans la posture des formateurs qui a été initiée.

Il me semble que l'accélération forcée vers le recours au digital, que nous avons vécue cette année, va se poursuivre dans les années à venir.

Il conviendra cependant d'être vigilant afin de ne pas laisser au bord de la route, les populations peu habituées à l'utilisation des outils informatiques et également ne pas oublier que les fondamentaux de l'ingénierie pédagogiques s'appliquent aussi à ces modalités de formation.

Sylvain Humeau

Président du GARF



LE NUMÉRIQUE EN FORMATION : UNE MODE DE PLUS, UNE MODE DE TROP ?

DENIS**CRISTOL**

Denis Cristol – directeur innovation et pédagogie à l'Association pour le Progrès du Management – chercheur associé au CREF équipe apprenance à Paris Nanterre

Demain nous paierons probablement avec nos téléphones portables et nous accélérerons encore la circulation de la monnaie et des flux financiers associés. Après-demain on accélérera encore les transactions peut être avec une généralisation de la blockchain. En partant du parallèle financier on a l'impression que les stagiaires que l'on prétend acteurs de leurs apprentissages sont devenus des apprenants (learners en bon anglais) et muteront demain en edsummer (mot valise anglais qui croise education et consummer). Tout se transforme mais les fondements et orientations générales demeurent. On a donc tout lieu de se méfier de la mode du tout numérique en formation, véritable cheval de Troie, de pratiques et d'enjeux très éloignés de l'augmentation des savoir-faire, de l'émancipation individuelle, de la progression dans sa carrière, son métier ou la société en règle générale.

Dans les années 70 se sont diffusés les distributeurs automatiques de banque, les interviews de passants de l'époque montraient comment la population recevait de façon dubitative cette «nouvelle technologie». Puis la carte bleue est entrée dans les mœurs et il n'est plus question de se moquer des usagers de «détournements bancomates» comme on les nomme joliment en camerounais.

Ce n'est pas parce que les géants d'internet font du profit que les outils numériques nous profitent. Non le tout numérique n'est pas la solution en formation mais plutôt le problème et il s'agit de contrer cet effet de mode. D'abord il convient de lister les problèmes qu'il pose :

- *Déspatialisation des équipes et perte de fluidité de l'apprenance collective, les repères d'équipes, la proximité physique sont distendus, perte de fluidité et du sens d'être ensemble*
- *Perte de communication non verbale (85% de la communication humaine selon Merabhian)*
- *Asservissement à des protocoles techniques et perte de spontanéité (l'effet téléportation d'une session zoom ou votre phrase est coupée en plein milieu)*
- *Médiocrité de la maîtrise collective du contexte numérique (problèmes techniques constants à régler, son, image, audio, droit de parole etc.)*
- *Renforcement de l'épidémie de myopie (ex : 40% de la population en France, similaire dans les pays occidentaux)*
- *Surconsommation énergétique avec des fermes de serveurs qui soutiennent des flux grossissant de flux vidéo (internet avec 10% de la consommation énergétique mondiale contribue au réchauffement climatique)*
- *Détournement d'attention avec des fenêtres pop-ups, de la publicité, d'où des problèmes de mémorisation et de concentration*
- *Ergonomie pensée par des gestionnaires d'espaces LMS et pas par les participants eux-mêmes (très dommageable pour l'auto-direction des apprentissages prônée par le psychologue Albert Bandura)*
- *Illusion numérique omnipotente, alors que cela coûte plus cher en ressources à fabriquer et en capacité d'ingénierie pour se mettre au service des apprenants mais également en conduite du changement (on le dit mais à ma connaissances les apprenants sont les souris et non les maîtres*

des Learning Management System)
- *Perte d'emploi parmi les formateurs remplacés par des vidéos, cela a commencé par les formations bureautiques et cela gagne d'autres domaines*
- *Difficulté des étudiants/nouveaux intégrés de se socialiser sur des campus virtuels*

Il y a donc beaucoup d'inconvénients à cette mode du tout numérique qui ne nous rend pas humain, qui fait peser sur chacun une fatigue attentionnelle, qui nous départit de nos sens (odorat, toucher, sens kinésique), qui contrarie singulièrement notre vue sur les situations (pas de profondeur de champ, pas de jeu de regard), qui complique l'intelligence émotionnelle et l'intelligence des lieux.

Heidegger nous rappelle la notion de dasein ou être-là, cette notion qui fait d'un être humain d'abord une personne qui habite quelque part qui est spatialement située et qui se dispose dans un espace et y laisse sa marque.

Pour ma part j'en appelle à une résistance face à une mode mortifère du «tout numérique», j'en appelle d'une part a bien garder en tête les inconvénients rappelés et à faire preuve de créativité, hybrider autant que possible plutôt que de céder à l'illusion d'apprendre seul à distance, un savoir est plus fort quand il est socialement situé. «J'apprends seul mais, jamais sans les autres». Imaginer le potentiel de la formation en situation de travail, imaginons des petits collectifs au travail 3 à 4 personnes et pourquoi pas faire de sa famille ou de ses voisins, une équipe apprenante. Utilisons les marges de manœuvre pour apprendre en extérieur, pour apprendre en marchant dans la rue, ou dans la nature. Pour revitaliser le coaching ou toutes les formes de "pairagogies" duales sont bonnes à prendre. Imaginons des lieux qui nous protègent des virus, allons discuter sous les arbres, pensons à des vêtements qui les détruisent, des protocoles sociaux qui ne nous exposent pas.

Dans une société qui part en archipel et se fragmente nous avons besoin de cultiver les liens plutôt que de nous raccorder à des épissures. Le face à face vaut mieux que la solitude interactive. L'imagination doit être activée pour trouver des solutions qui sont autre chose que du copier-coller de mauvaise qualité du monde analogique vers le monde digital et que l'on nous fait passer pour de l'innovation. La e-formation n'est ni bonne ni mauvaise en soi, sa qualité dépend de l'intention portée et de la liberté pour apprendre conférée aux apprenants.

Denis Cristol





LE LEARNING EST MORT

ROMAIN**ETAY**

CEO de MOOVEO, Solution digitale de booster des talents, Mooveo est un outil de Talent Management permettant de mieux connaitre vos collaborateurs et leurs compétences, tout en valorisant les actions RH menées pour leur épanouissement et leur performance.

Souvent perçue uniquement comme un coût, la formation professionnelle coûte en France la bagatelle de 35 Milliards d'euros de dépense annuelle , soit 1,5% du PIB national. Malgré ces montants faramineux dépensés depuis plusieurs années déjà, l'émergence des compétences de demain n'a jamais été un défi aussi stratégique à relever : 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore. L'obsolétisation des compétences, due à la transformation rapide des métiers par la digitalisation, a de fortes conséquences sur les attentes des salariés qui ont conscience de l'ampleur du problème et craignent de se trouver eux-mêmes déconnectés des tendances du marché. Dès lors, offrons-nous les bonnes clés en les perfusant de contenus de formation ? N'existe-t-il pas un problème de méthode dans une économie de la connaissance toujours plus ouverte, où les plus jeunes se forment avec des tutoriels YouTube ?

Un an que nous sommes entrés dans un cycle de profondes mutations inhérentes aux nouvelles modalités de travail d'une grande partie des actifs.

Un an que le télétravail a connu son apogée par une démocratisation à marche forcée, alors qu'il restait jusqu'ici «malvu » par les managers Français, en raison d'un manque de confiance en leurs collaborateurs dans leur capacité à se responsabiliser et à s'autonomiser.

Un an que les failles de tout un système organisationnel ont été révélées au grand jour, accentuant des problématiques de leadership et de formation.

Cette période a néanmoins permis de (re)mettre au cœur des entreprises les fonctions des Ressources Humaines qui ont longtemps été délaissées, tant sur le plan de la stratégie d'entreprises que sur celui du processus de digitalisation.

En effet, ces derniers mois, les équipes RH ont été une des clefs de voûte du traitement opérationnel de la crise. Parmi les travaux RH, le sujet du capital humain a vu sa côte se multiplier dans un contexte où le distanciel a changé les règles du jeu et mis en évidence les lacunes d'une gestion des collaborateurs, et surtout de leur développement, ne reposant que sur des visions managériales locales. Ce constat a permis à bon nombre de personnes de comprendre que, dans ce contexte, la fonction RH doit reconquérir son autorité par la création d'une politique d'accompagnement globale et consistante pour l'organisation.

Pour se faire, les équipes RH peuvent compter sur les datas, qui pénètrent peu à peu leurs sphères, notamment au niveau des collaborateurs et de leurs compétences. Il s'agit là d'un thème majeur ayant (ré)émergé pendant cette crise sanitaire. En effet, les conditions défavorables de recrutement ont poussé beaucoup d'entreprises à se recentrer sur leurs ressources existantes, mais celles-ci se sont vues confrontées à une forte inertie pour le redéploiement des effectifs et les réorganisations.

Dans ce contexte, les entreprises qui ont tiré leur épingle du jeu sont celles ayant mis en place de vraies stratégies de Knowledge Management. En effet, ces stratégies, qui requièrent un travail rigoureux, permettent de conserver une connaissance actualisée de l'organisation, notamment grâce à un inventaire continu des compétences et connaissances clé internes.

ADAPTER L'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE EN GARDANT SALARIÉS ET COMPÉTENCES AU CENTRE DE LA DEMARCHE

Ce «temps d'arrêt » a été une belle occasion de redessiner la stratégie de la formation en entreprise. Principalement en y incorporant une forte dimension digitale, mais aussi en développant de nouvelles voies de Learning.

Le concept de Jugaad learning, développé par Navi Radjou, propose de refondre la formation en entreprise selon trois piliers pour mieux l'adapter aux besoins et contraintes actuelles :

- *En évoluant de l'apprentissage vertical vers l'apprentissage latéral ou Peer Learning, illustré par l'initiative de Google "G2G". Cette refonte est à double usage puisque ce type de programme sert également d'outil d'animation des équipes à distance. Le Peer Learning peut porter sur des thématiques basiques, comme des cours d'anglais réalisés par les équipes anglo-saxonnes à destination d'autres BU francophones par exemple, mais aussi être beaucoup plus processé dans des milieux industriels à fortes expertises.*
- *En promouvant davantage l'apprentissage empirique que l'apprentissage théorique. Le Learning by doing, en proposant un fonctionnement par projet, de façon expérientielle, permet d'atteindre plus concrètement les objectifs d'apprentissage.*
- *En se dirigeant peu à peu vers l'apprentissage intégral. Apprendre nécessite de se connaître et Radjou insiste sur la nécessité de développer son quotient émotionnel, et les fameux savoir-être (soft skills), en commençant par reconnaitre l'existence des émotions. Cet apprentissage sur soi et de l'empathie envers les autres, permettrait de maintenir le lien au sein des équipes mais aussi leur engagement.*

Le groupe Thalès, fleuron technologique français, a ainsi développé, depuis plus de cinq ans, un programme nommé Trans'Faire, qui reprend implicitement l'ensemble de ces évolutions et garantit le transfert des savoir et savoir-faire stratégiques de l'entreprise, de tuteurs vers tutorés. Ce parcours d'apprentissage de dix-huit mois en moyenne permet d'assurer la continuité de l'expertise interne, et donc sa compétitivité. Toutes les parties prenantes sont impliquées dans la réussite de ce transfert : Experts et Apprentis évidemment, mais aussi managers et chargé de formation, où chacun dédie du temps spécifique aux projets du Trans'Faire.

La mise en place de ce format résulte d'un constat récurrent : la formation traditionnelle ne permet pas d'apprendre pleinement des savoir-faire souvent techniques. Ces derniers, issus d'expériences répétées sur le terrain, ne concernent pas uniquement les cols bleus mais également les cols blancs. En effet, dans des domaines particuliers, sur certains outils et logiciels spécifiques, aucune école ni formation ne dispense de cours satisfaisant les standards professionnels. Dès lors, il est nécessaire de pouvoir apprendre sur le terrain.

Ce type de démarche présente des avantages certains :

- *Valorisation des connaissances internes et de leurs détenteurs*
- *Connexion entre les collaborateurs*
- *Mise en place d'une organisation apprenante avec une dynamique de circulation de la matière grise en interne*
- *Développement de compétences pédagogiques essentielles*
- *Création d'un lien consistant entre RH et Formation*
- *Internalisation de la majorité des coûts de formation*

La digital a également son rôle à jouer pour catalyser ces dispositifs vertueux. C'est le cas par exemple au travers de plateformes proposant du contenu en social learning pour les salariés, par les salariés (forum, vidéo, ...), mais aussi par des outils collaboratifs valorisant les échanges et les acquis issus de ces programmes d'upskilling.

Ce processus de digitalisation a permis :

- *De démocratiser l'accès aux contenus et aux connaissances ;*
- *D'assurer un fonctionnement pérenne dans l'organisation ;*
- *De valider l'acquisition des compétences ciblées ;*

VERS UNE VÉRITABLE ORGANISATION APPRENANTE

L'organisation d'une telle démarche nécessite une volonté politique des décideurs de l'entreprise pour développer une véritable organisation apprenante.

La concrétisation d'une stratégie ambitieuse de développement du capital humain ne pourra se faire qu'en gardant au centre du dispositif d'appren-

tissage les collaborateurs : en tant que clients mais aussi et surtout en tant qu'acteurs. Ce n'est pas dire que la formation traditionnelle doit être abandonnée, mais elle doit être couplée avec d'autres modes d'apprentissage. Il s'agit là non pas d'une question de moyen mais bel et bien de méthode et de contenus : le développement de savoir-être (soft skills) ne peut être efficace sur les bancs d'une classe et doit s'inscrire dans le cadre d'une dynamique collective.

L'apprentissage doit intégrer une dimension expérientielle et sociale pour devenir réellement opérant : L'apprentissage en parallèle du flux normal du travail : déployer des ressources de micro-learning dans le quotidien du salarié, accessibles aisément ; mais aussi renforcer les rituels de formalisation des acquis issus d'expériences, à une échelle individuelle et collective (équipe). Des parcours d'apprentissage accéléré (programme) : proposer une expérience collaborateur augmentée avec un parcours ponctué de contenus, de missions, et d'immersions apprenantes en interne et en externe, permettant de reprendre les notions d'apprentissage par projet. L'évolution vers une organisation apprenante est d'autant plus encouragée que les entreprises disposent de dispositifs légaux récents avec la loi Avenir (05/09/2018), qui reconnaît et définit notamment l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) selon 4 critères :

- *ANALYSE de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;*
- *Désignation préalable d'un FORMATEUR pouvant exercer une fonction tutorale ;*
- *Mise en place de PHASES REFLEXIVES distinctes des mises en situation de travail ;*
- *EVALUATIONS spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action ;*

Contrairement à la formation informelle, à la formation sur le tas ou le compagnonnage, l'AFEST est entourée d'un certain formalisme ; les critères légaux lui donnent une autre dimension et la consacrent comme action de formation à part entière.

RENFORCEMENT DE LA FONCTION RH, UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE GLOBAL À INSTITUER

Comme dans toute crise, l'heure du changement fait entendre le bruit de son tic-tac. Un temps appelé l'après-Covid, ces profondes mutations de la relation entre employeur et salarié permettraient de moderniser une vision du salariat de moins en moins attrayante pour les jeunes générations.

Il est clair que le sujet du Knowledge Management et plus largement de Learning, n'est pas que l'affaire des RH ou de la Formation, mais aussi des managers. Il s'agit de construire une stratégie intégrée pour toute l'entreprise où chacun se sent acteur de sa formation mais aussi de celle des autres.

- *Les Managers doivent comprendre les besoins critiques d'apprentissage et développer les capacités et le potentiel de leurs équipes : fournir du feedback et du coaching, dédier du temps et créer des opportunités d'apprentissage et d'expérimentation, ou stimuler des rituels d'apprentissage ;*
- *Les équipes RH & Learning doivent connecter les stratégies et ressources d'apprentissage aux objectifs fixés, à la fois pour l'entreprise et pour chaque individu ; et intégrer aux politiques RH, les moyens de récompenser le développement des capacités et compétences, et plus seulement les résultats / performances.*

Ainsi, les équipes RH, de Talent Management, de Formation, de Transformation, doivent travailler de concert pour créer les conditions favorables à cette dynamique d'apprentissage, atout de compétitivité et de fidélisation.

Romain Etay

1. *https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2016/01/18/29006-20160118ARTFIG00016-formation-professionnelle-32-milliards-par-an-si-mal-exploites.php#:~:text=%E2%80%A2%2032%20milliards%20pour%20la,%C3%A0%20l'apprentissage...*
2. *Podcast : https://www.lejournaldesrh.fr/des-drh-qui-avaient-du-mal-a-avoir-une-place-au-comex-sont-devenus-des-acteurs-incontournables/*
3. *https://www.youtube.com/watch?v=QSjz57IlKXA*
4. *https://edume.com/blog/google-learning-culture*



EVOLUTION DU SOURCING DES CANDIDATS

IL FAUT QUE TOUT CHANGE, POUR QUE RIEN NE CHANGE

CHANTAL**BAUDRON**

Chantal Baudron, psychologue de formation, a créé en 1980 le cabinet de conseil en recrutement éponyme ; ces 40 ans de vie professionnelle lui permettent de porter un regard acéré et autorisé sur les évolutions des techniques de recrutement tant pour le sourcing des candidats que pour les méthodes d'évaluation.

Au commencement, avant 1950, il n'y avait pas d'intermédiaire entre les entreprises et les candidats ; on puisait dans son réseau (cooptation) son voisinage, les recommandations ; il faut dire que le turn over était faible et il était habituel pour un cadre de faire carrière dans la même entreprise.

Le métier de conseil en recrutement est apparu dans les années 60 en provenance des US ; de quelques acteurs souvent filiales ou départements de cabinets de conseil généralistes (Cegos, Sema, etc.) jusque dans les années 80 cette profession a rencontré un grand engouement, puisque, aujourd'hui, on compte près de 4000 acteurs en France.

La presse a créé au sein de ses «petites annonces » une rubrique emploi (on se souvient des cahiers saumon du Figaro !) substantielle source de revenus pour la presse, allant jusqu'à représenter la moitié de leurs recettes publicitaires.

La chasse de tête (c'est-à-dire le contact direct avec le candidat) s'impose en France dans les années 90 en se substituant ou en se superposant à la recherche par annonce. Dans cette mouvance, sont apparus les organismes publics, les agences de communication RH, les salons de recrutement. Et puis, dans les années 2000, le tsunami d'Internet : les job boards remplacent les PA de la presse ; les offres d'emploi deviennent digitales, après un passage par le Minitel (Cadremploi dont je suis une fondatrice avec quelques confrères a commencé avec le Minitel). Création des CVthèques en même temps que Cadremploi, nous avons créé la Candidathèque, le cv devient digital. Il est parfois remplacé par la candidature vidéo.

Deuxième tsunami les réseaux sociaux, en particulier LinkedIn (2006) qui devient quasiment l'annuaire mondial des cadres ; je dis tsunami car c'est à la fois un outil de sourcing et en même temps le concurrent des chasseurs. Le speed dating (argumentation rapide du candidat devant un recruteur) continue d'exister. Certains outils permettent la e-cooptation rémunérant ceux qui proposent des candidatures. Les logiciels de gestion de bases de données, les ATS (applicant tracking system) sont apparus visant à automatiser la dimension administrative du recrutement

En parallèle, il y a eu un renforcement du cadre législatif visant à protéger la vie privée des candidats, CNIL, RGPD, etc.

Aujourd'hui ; les job-boards sont peut-être menacés ; pour capter des candidats qui ne se sont pas déclarés comme tels il faut aller sur les sites qu'ils fréquentent et leur délivrer des messages concernant le poste à pourvoir.

Evolution des méthodes d'évaluation des candidats

Au commencement et toujours l'entretien reste la pierre angulaire. L'entretien est un échange face à face, toujours physique jusqu'à ces derniers temps puisque les conditions sanitaires que nous connaissons l'ont remplacé par des échanges en visio. Tous les styles existent : l'entretien de déstabilisation, très à la mode il y a quelques années, l'entretien piège, l'entretien directif, semi directif, non directif. Les entretiens d'évaluation basés sur des mises en situation, des jeux de rôle.

Les tests psychométriques, d'intelligence, de personnalité étaient inclus systématiquement dans le process de sélection ; j'ai connu des salles de test avec 30 personnes remplissant des questionnaires ou faisant des exercices de raisonnement.

On a même utilisé abusivement des tests projectifs comme

le Rorschach. Aujourd'hui l'utilisation de tests est plutôt réservée à l'assesment.

La psycho-morphologie a eu un succès éphémère car elle ne reposait pas sur des bases scientifiques. La graphologie utilisée assez systématiquement les 30 dernières années, est en chute libre depuis les années 2000 sous la pression de la culture anglo-saxonne et de la disparition du cv et de la lettre de motivation manuscrits.

L'ésotérisme a eu sa place, très minoritairement J'ai connu un confrère qui, dans les années 80, utilisait le thème astral des candidats et un client qui consultait une voyante.

Nous allons à la fois vers de plus en plus de rationalisation du process de recrutement avec l'apparition d'outils de matching utilisant des algorithmes, voire de l'intelligence artificielle, laissant à la machine le soin de faire la sélection, gain de temps certes et sans biais cognitifs. C'est le recrutement prédictif : définir un profil et comparer les candidats à la cible. Mais nous allons aussi vers l'entertainment avec la gamification du recrutement les espace games, les hackathons. Ces jeux permettent d'identifier la personnalité, les soft skills.

Dans les tendances actuelles (les neurosciences qui ringardisent les méthodes traditionnelles et donnent une image de modernité à l'entreprise), que penser de cette évolution des techniques du recrutement ?

Aujourd'hui il est possible de digitaliser l'ensemble du process de recrutement et, en forçant le trait, de ne pas rencontrer le candidat.

Par ailleurs, les applications basées sur l'intelligence artificielle et les neurosciences peuvent donner, en raison de leur aspect scientifique, une sorte de rassurance ; or il ne faut pas oublier que leur paramétrage est effectué par l'homme.

Tous les outils sont des aides à la décision mais le jugement humain reste incontournable.

«Pour que tout reste comme avant il faut que tout change », cette phrase que Giuseppe Tomazzi di Lampedusa met dans la bouche du prince Salina, dans son ouvrage le Guépard, pourrait s'appliquer à notre métier de recruteur

Certes, les méthodes ont subi des effets de mode mais les convictions n'ont pas changé «l'homme reste au centre du dispositif »

Chantal Baudron



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



Tout savoir sur la formation par apprentissage :

formasup-npc.org
contact@formasup-npc.org
03 28 33 75 20

Formasup
Nord - Pas de Calais

CFA de l'enseignement supérieur en région Hauts-de-France



ÇA S'EN VA ET ÇA NE REVIENT PAS !

L'HISTOIRE DU RECRUTEMENT DÉVOILE-T-ELLE DES MODES ?

MARIE**TRESANINI**

Marie TRESANINI, Fondatrice et Dirigeante du Cabinet MT Conseil, intervient auprès de grandes entreprises pour la recherche, l'évaluation de leurs collaborateurs comme pour les aider à développer leurs talents. Elle compte parmi ses clients fidèles, depuis l'origine du cabinet en 1985, de grands Groupes français et internationaux qui lui confient leurs missions.

Si le recrutement est l'engagement d'une personne par une personne morale qu'est l'entreprise, dans le but d'effectuer un travail strictement décrit, délimité, avec un registre lexical du champ militaire, donc à priori bien cadré, cette discipline n'est pas exempte de tendances qui la traversent au fil de son histoire.

Il en est de même pour le métier de recruteur dont la mission est de chercher, identifier, évaluer les candidats et, en fin de parcours, d'établir un diagnostic d'adéquation du candidat au poste et à l'entreprise, ainsi qu'un pronostic quant à son évolution future.

Brève histoire du recrutement en entreprise

Issues du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, les techniques de recrutement ont pour but de mettre la bonne personne au bon poste dans une optique d'optimisation, de rationalisation et, in fine, de rentabilité.

L'Ecole des Relations Humaines nait dans le cadre de la crise économique de 1929 en opposition au taylorisme. Ce mouvement humaniste vise à remettre l'Homme au centre de la relation de travail. Elton MAYO, sociologue australien, à l'origine du mouvement des Relations Humaines, fait le constat que les salariés sont plus efficaces lorsqu'ils se sentent valorisés et reconnus dans leur travail. C'est grâce à lui que la dimension humaine négligée par le taylorisme va désormais être prise en compte.

En 1946, aux Etats-Unis, un Consultant en stratégie, Sydney BOYDEN, bouleverse les techniques du recrutement en inventant un nouveau concept : contacter directement des personnes déjà en poste – sous réserve qu'elles aient les compétences et qualités requises– afin de leur proposer un nouveau job. La chasse de têtes était née !

A partir des années 60, le recrutement se base non plus uniquement sur l'aptitude à réaliser une tâche, mais aussi sur les caractéristiques humaines, plus difficiles à évaluer.

C'est en 1960 que se créent à Paris les grands cabinets de recrutements, composés de psychologues qui, sous le titre de «consultants » prennent en charge la sélection des candidats. Le marché euphorique de l'époque conduit plus à sélectionner qu'à séduire.

Dans les années 70 le Droit du travail évolue grâce aux influences de «l'Ecole des Relations Humaines ». En effet, avant le contrat de travail en CDD ou en CDI, on parlait de «contrat de louage de service », terminologie issue du dix-neuvième siècle. Pour le législateur qui l'avait mis en place, c'était une manière de mettre à distance la notion de durée indéterminée tant il redoutait un retour à la vassalité ou à l'esclavage. Aussi le code civil n'admettait-il la durée indéterminée que dans la mesure où le contrat puisse «toujours cesser par la volonté d'une des parties contractantes ».

Ce n'est qu'avec l'apparition du Droit de licenciement (loi du 19 février1958) et l'introduction dans les licenciements «pour motif personnel » de la notion de «cause juste et réelle du licenciement » (loi de 1973) que le CDI devient la norme et qu'il cohabite avec les CDD.

Cette disposition de la loi met l'accent sur la nécessité de s'entourer de toutes les précautions. Il convient donc à partir de là que le recruteur soit le plus vigilant possible dans le choix des collaborateurs car il devient pour l'entreprise plus difficile de s'en séparer qu'auparavant.

Comment recrutait-on dans les années 70 ?

Les cabinets installés (une vingtaine à Paris) définissaient avec leurs clients le poste, le profil du candidat, les cibles de la recherche. Si le client décidait de passer une annonce pour des raisons d'attractivité mais aussi pour des raisons marketing, pour montrer la bonne santé de son entreprise, une campagne d'annonces était alors organisée dans la presse écrite (le Monde, le Figaro, l'Express…).

L'annonce, une fois rédigée, était envoyée pour montage et mise en forme par l'agence de communication. L'agence établissait plusieurs propositions. Le cabinet choisissait puis soumettait son choix au client pour validation finale et retour à l'agence avec signature du bon à tirer, laquelle agence avertissait le journal pour parution semaine suivante. A noter que tout ce circuit s'effectuait par courrier ou par coursier !!! Je vous laisse imaginer le temps qu'il fallait.

A noter aussi qu'en ces «temps reculés», une annonce générait entre 100 et 400 candidatures, voire plus ! Quelle aubaine pour les recruteurs qui avaient «de la matière », même si le recrutement était rallongé par ce temps de lecture des cv, puis de convocation, souvent par courrier.

Comment procédait-on ?

Les candidats élus pour se présenter à ce premier contact, étaient sélectionnés sur cv en adéquation avec le profil du poste et sur la qualité de la lettre de motivation, en conformité avec la culture de l'entreprise ou ses codes. Ils étaient convoqués à une session de tests qui durait toute la matinée et où s'enchainaient tests de raisonnement, de vocabulaire, de personnalité ; certains consultants y ajoutaient des tests projectifs : quelques planches de TAT, ou de Rorschach…

La salle de testing chez l'un des leaders du recrutement de l'époque pouvait accueillir une quinzaine de candidats. Dès que l'un d'eux avait terminé un test, il lui en était fourni un autre et celui-là était immédiatement corrigé. A la fin de la séance, après une pause, les candidats étaient réunis et l'on signifiait à certains que le process s'arrêtait là car «ils avaient échoué à leurs tests ». Ceux qui étaient sélectionnés pour continuer étaient invités en réunion à une présentation de la société et du poste et convoqués l'après-midi même par un consultant du cabinet pour un entretien approfondi de 1H30 environ. En fin de journée, un debrief était fait avec le client. Le choix se faisait rapidement une fois les références prises. Le process durait 3 mois pour des postes classiques de commerciaux et 6 pour des postes de Top Management mais ce qui prenait le plus de temps, c'est tout le travail amont de préparation de l'annonce, de l'attente de sa passation, de son rendement …

Au fur et à mesure, le fax a permis de raccourcir les délais de passation des annonces puis internet est arrivé qui a révolutionné comme on le sait les manières de faire et raccourci les temps, impactant également les techniques de recrutement.

Dans les années 80/90, pour mieux se faire connaitre et développer leur image-employeur auprès d'une cible de jeunes diplômés, certaines grandes entreprises participaient à des «foires à l'emploi », pour, par exemple, recruter dans une fonction commerciale plusieurs jeunes diplômés appelés ensuite à évoluer dans l'entreprise. Dans un amphi, le Directeur Commercial, assisté de certains membres de son équipe vantait les mérites de sa boite. S'il était talentueux, il drainait moult candidats qui étaient alors reçus par des commerciaux. On recueillait les cv et le choix s'opérait sur ce cv, et l'appréciation du «recruteur de la soirée ». Le tamis se resserrait avec l'avis d'un graphologue et les candidats retenus se voyaient proposer un entretien approfondi avec dans la même journée un consultant extérieur, le Directeur Commercial et quelque fois le Directeur Général.

La procédure était rapide, mobilisant les équipes qui adoraient ce rôle de sélectionneur et d'ambassadeur de leur entreprise. Leur choix était certes subjectif, sur le sourire, l'impact, la capacité à négocier, mais cette manière de faire avait l'avantage de préparer le candidat au style de l'équipe, laquelle ne pouvait rejeter un candidat qu'elle avait elle-même sélectionné.

Quels étaient les techniques de recrutement dans ces années 70/90 ?

Les tests étaient bien sûr utilisés, qu'ils soient cognitifs et de personna-



lité, mais aussi de nombreuses méthodes, plus ou moins «exotiques », telle la numérologie, la chirologie (étude des lignes de la main), la morphopsychologie (approche qui prétend déterminer la personnalité d'après les traits du visage).

Certains jouaient même du pendule sur les cv des candidats ou sur leurs photos et quelques-uns s'entouraient des services d'une Madame Irma, spécialiste de la chose ; je vous laisse imaginer le grain à moudre pour le Défenseur des droits, s'il y en avait eu un !

L'entretien prévalait cependant, souvent en double ou dédoublé.

Certaines entreprises utilisaient les «entretiens collectifs » avec un cas à élucider, plus ou moins compliqué, de façon à voir la réaction en groupe, le comportement, la capacité à collaborer ou pas. Mais cette mise en situation n'étant pas étalonnée, était soumise à l'appréciation des gens qui l'administraient (souvent des opérationnels et pas des psychologues). Elle avait certes l'avantage de révéler la réaction de la personne dans un contexte inédit, mais les extravertis étaient nettement avantagés et, autre biais discriminant: les jeunes issus d'un milieu social simple voire défavorisé, peu habitués à ce genre d'exercice style «café du commerce ou école de commerce» étaient souvent trop vite écartés du processus.

Au milieu des années 90, la digitalisation a raccourci les délais. Plus besoin d'attendre les coursiers, les annonces sont rédigées en ligne, de manière de plus en plus instantanée. Fin des années 90, arrivée d'internet qui bouscule les codes !

En 1992 Martine AUBRY alors Ministre du travail légifère sur les outils de recrutement et promulgue la Loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage qui articule que, «Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles ».

«Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi. ». «Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » précise l'article L. 121-7.

A noter que la loi El KHOMRI (n° 2016-1088 du 8 août 2016) n'a rien changé à la loi Aubry en ce qui concerne le recrutement.

La manière de faire dans les années 2000 ?

2000 est un hymne à la rapidité et le recrutement n'y échappe pas !

Il faut aller vite, mais comment aller vite sans se tromper ? Faire passer des tests !

Les méthodes psychométriques peuvent en effet offrir un éclairage complémentaire et permettre de déterminer les caractéristiques d'un individu en le comparant à une norme de référence. Ils mesurent le comportement général (personnalité, motivation,...), les capacités de raisonnement, de communication, de leadership ou d'intelligence relationnelle.

Les tests d'aptitude cognitive, «tests de raisonnement », prédisent les mécanismes d'acquisition des connaissances d'un candidat et mesurent ses aptitudes logiques, verbales ou numériques.

Le terme de «test de personnalité » n'est pas très juste car un test implique que la réponse soit vraie ou fausse On utilise en fait des «inventaires de personnalité » sous forme de questionnaires. Ils reposent sur l'auto-déclaration du candidat, ce qui les rend intéressants comme base de discussion mais peu précis pour le recrutement. Il existe par ailleurs des tests projectifs issus de la clinique. Ces derniers, utilisés dans les années 70 ne le sont plus en recrutement, car il faut être psychologue clinicien pour les administrer et les interpréter. Il n'est pas sûr en outre qu'il faille remonter aux traumas de l'enfance pour intégrer un collabora-



teur dans l'entreprise.

La graphologie, bien que de moins en moins utilisée aujourd'hui au prétexte que l'on n'écrirait plus à la main, est néanmoins parfaitement légale au regard de la loi de 1992 et parfaitement adaptée dans la mesure où l'écriture est toujours enseignée à l'école primaire. N'en déplaise à ses détracteurs, la grapho reste un bon projectif, rapide, efficace et relativement fiable.

L'ANPE a démontré l'efficacité des épreuves techniques comme les tests d'orthographe, de langues ou autres, pour réinsérer des gens dont le parcours scolaire a été chaotique.

On a vu également à cette période fleurir les centres d'assessment où les candidats passent plusieurs épreuves de mise en situation en fonction du profil du poste sur lequel ils postulent. Ces épreuves sont pertinentes mais ont été délaissés ces dernières années car trop coûteuses en temps et en moyen humain : des consultants, psy pour la plupart, des observateurs, des comédiens pour donner la réplique aux candidats dans les jeux de rôle sont tous requis pour un assessment digne de ce nom.

Les tests ont l'avantage de l'objectivité et, il est vrai, que bien administrés et bien choisis, les tests (car dans ce cas on parle de «batterie de tests ») peuvent être un indicateur complémentaire à ce que le recruteur a pu percevoir lors de son entretien.

Grâce à leur étalonnage les tests se basant sur une note, proposent une mesure qui renvoie à une norme et à une idée de vérité absolue. Le recruteur veut être rassuré par le côté apparemment mathématique, même si c'est loin d'être vrai, mais bon, les a priori ont la peau dure!

Si les tests furent délaissés de 1990 jusqu'au milieu des années 2000, ils reviennent en force après 2002 sous forme digitale. Les entreprises qui mettaient l'entretien au-dessus de toutes les techniques se refocalisent sur les tests. Plusieurs raisons à cela : après une période de récession dans le secteur du recrutement, la courbe des embauches repart à la hausse jusqu'à 2008. Le marché était florissant, mais il fallait surtout attirer les collaborateurs, d'où l'accent mis sur la communication institutionnelle et il fallait agir vite, tant qu'il est vrai qu'un bon candidat pour une entreprise est également bon pour une autre. Alors quand tout le monde veut le même profil, les tests en ligne, qui ont l'odeur de l'objectivité et le goût de la juste mesure, font florès…

De même avec la prolifération des job boards les annonces se font désormais en ligne, réduisant considérablement le temps de latence entre annonce, réponse et convocation des candidats. On ne choisit plus parmi les meilleurs cv de la campagne d'annonce, mais parmi les candidats les plus rapides; bouclant ainsi le recrutement en quelques jours.

La tendance est restée, même pendant les 10 ans de crise du recrutement qui ont suivi la crise économique mondiale de 2008. On voit alors proliférer les job dating ou autres espaces de rencontre, la mise en avant des stages ou autres expériences communes : marathons, courses ou manifestations diverses où les entreprises invitent de jeunes diplômés qui vont être observés et évalués en situation de semi-détente.

A partir de 2010, on parle beaucoup du CV anonyme. Pour lutter contre la discrimination, les promoteurs du CV anonyme recommandaient aux candidats d'enlever de leur CV leur nom, leur prénom, leur âge, leur photo, leur situation de famille, leur nationalité et leur adresse (y compris mail). Cela devait éviter que le candidat ne soit refusé pour des raisons qui n'ont rien à voir avec ses compétences à tenir correctement le poste.

La loi de Mai 2015 a rendu non-obligatoire cette pratique contreproductive. Les cv anonymes étaient en effet, pour la plupart, rejetés d'emblée par les recruteurs car les candidats qui l'adressaient pouvaient être suspectés de chercher à dissimuler des informations tenant à leur identité (patronyme par exemple, que l'on peut porter avec fierté, quelle qu'en soit la consonance). De plus, il parait difficile de convoquer un candidat ou de lui répondre si l'on n'a ni son nom, ni son adresse, ni son mail.

En revanche, la polémique sur le sujet a fait évoluer les mentalités, et nombre d'entreprises ou de cabinets ont signé alors la Charte de la diversité (2004) s'obligeant ainsi à une neutralité de traitement des candidats.

Les «serious games » apparus dans les années 2010 sont de la même veine que les études de cas sur papier, mais en plus modernes. On réunit autour d'un projet plusieurs équipes pour résoudre un problème, innover, contourner une difficulté. Cette technique ludique est sans doute plus attractive pour des jeunes biberonnés aux jeux vidéo. On va apprécier lors de ces «jeux » la capacité à innover, à collaborer, à leader un projet…

Il en est de même avec les «gaming assessments », sorte d'évaluation sous forme ludique. Les réseaux sociaux font circuler l'outil dont la réputation devient virale et peut doubler le volume de candidatures par rapport à un sourcing classique.

De nouveaux outils arrivent tous les jours sur le marché présentant l'avantage de la nouveauté, surtout s'ils viennent d'outre-Atlantique. J'ai assisté récemment à la présentation d'une adaptation pour le recrutement d'un outil américain réputé. Le consultant choisit la fiche de métier pour le poste qu'il doit pourvoir.

Les critères de réussite dans ce métier apparaissent et le recruteur peut les enrichir d'autres items. Les postulants pour le job sont invités à passer le test en ligne. Apparait un tableau comparatif des scores de chaque candidat pour chaque critère. Cet état comparatif doit permette au recruteur de choisir de ne recevoir en entretien que les candidats ayant le plus «d'étoiles » sur la totalité des critères requis. On peut s'interroger sur la pertinence d'un tel outil qui se base sur le déclaratif du candidat. C'est certes pratique…mais est-ce fiable ?

Dans les «tendances nouvelles » on parle beaucoup des vidéos différées ou a-synchrones dont la pub met en avant l'avantage principal : «des candidats comme s'ils étaient en face de vous ! »Alors qu'ils sont chez eux, qu'il est minuit et que vous, vous visionnez sa présentation à 9 h du matin à votre bureau.

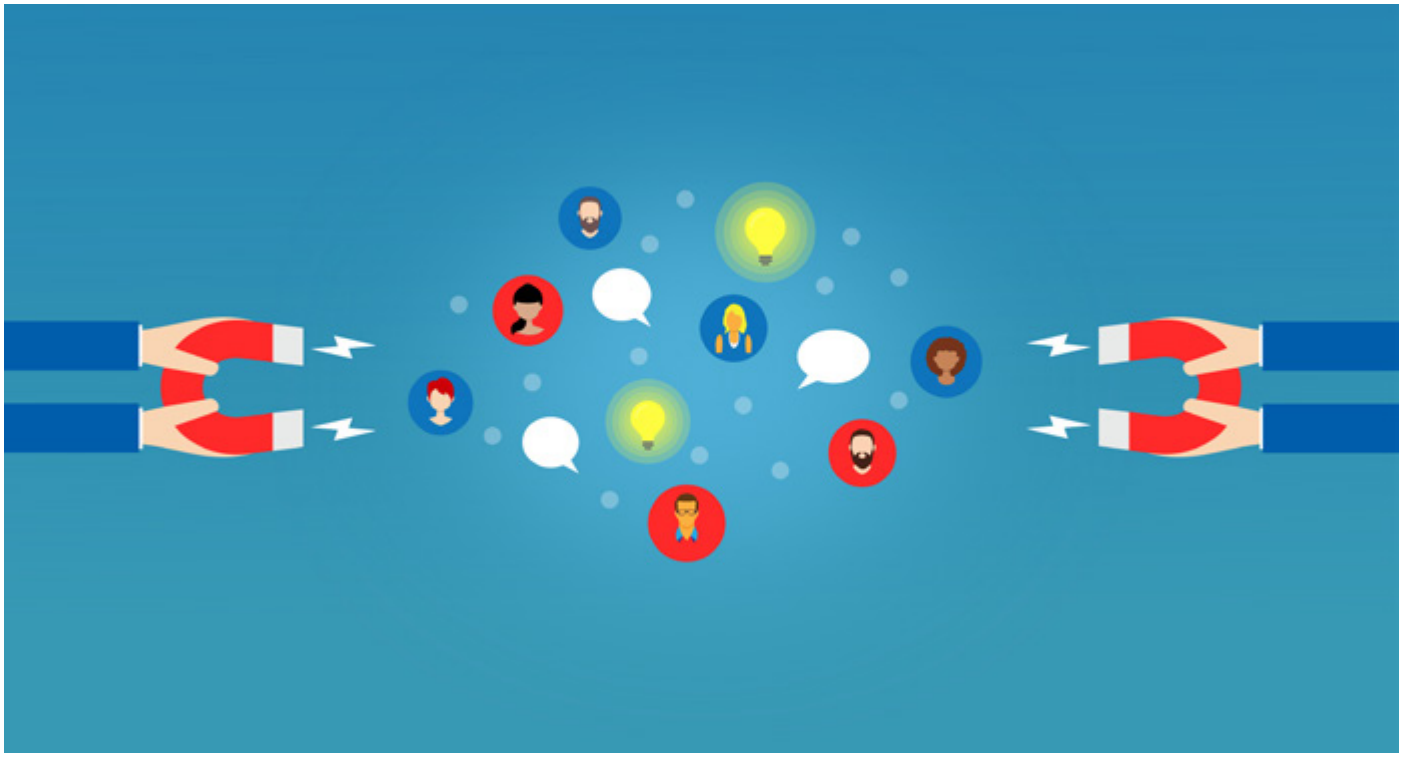
Vous pouvez revoir la vidéo autant de fois que nécessaire et la partager avec d'autres décideurs de votre entreprise. Un privilège en ces temps de pandémie où il est difficile de voyager et un gain financier si le recrutement est international !

Le principe : le candidat reçoit un lien qu'il ouvre quand il le veut et il répond par vidéo à des questions qui lui sont



posées par écrit ou par vidéo préenregistrée. Si le candidat répond du mieux qu'il peut et a quelques fois la possibilité de recommencer, ce n'est pas un véritable échange et là encore cela peut désavantager des candidats dont l'aisance sociale n'est pas parfaite. Peut-être que cela marche mieux aux US car dans ce pays le mode de communication est plus en extraversion qu'en France. Pour innovante qu'elle paraisse, cette méthode d'entretiens vidéoscopés était déjà à la page à Paris dans les années 80. La seule différence réside dans le fait que le candidat n'était pas devant son écran à se filmer lui-même, mais qu'il était interviewé par un psychologue qui s'efforçait de créer un cadre chaleureux bien que neutre, en posant à chaque candidat les mêmes questions. Les enregistrements étaient ensuite envoyés au client qui choisissait les candidats qu'il souhaitait retenir pour un entretien approfondi.

Depuis plus de 10 ans, l'identification en ligne sur LinkedIn a largement remplacé l'annuaire des grandes écoles et le sourcing opère aisément grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle qui, à partir de mots-clefs, va faire apparaitre une liste de profils intéressants, en termes d'expérience et de compétences, personnalité et potentiels restant à valider



La Covid 19 et le confinement qui s'ensuivit nous a permis de nous familiariser avec les entretiens en ligne, la dématérialisation a même touché le on boarding où des entreprises ont accueilli leurs nouveaux collaborateurs à distance, ce qui est ni simple, ni confortable pour le collaborateur comme pour son manager.

On peut de fait imaginer un monde futur où l'on réduira ainsi les coûts de sourcing, d'évaluation car un recrutement coûte cher. C'est vrai, mais une erreur de recrutement coûte plus cher encore : en argent, en temps, en formation, en procédure, en image de marque… alors est-ce que cela vaut la peine d'aller vite pour ensuite le regretter ? Pas sûr !

L'intelligence artificielle peut, semble-t-il, simplifier les procédures, rendre plus rapides les taches chronophages que sont la pré-qualification, la réponse aux candidats, les tests simples, mais les logiciels auraient, dit-on, tendance à renforcer les biais discriminatoires portant sur le genre, l'origine, l'âge et bien sûr le diplôme. De là à ne recruter que des «mêmes » il n'y a qu'un pas ! Or la richesse d'une entreprise repose sur sa diversité.

On peut certes découvrir des procédés de sourcing de plus en plus efficaces en termes de volume de candidatures générées, on peut rhabiller des outils anciens de testing ou d'évaluation de certaines compétences grâce à la digitalisation, mais rien ne saurait remplacer l'entretien, les entretiens en face à face (même s'ils sont en visio) ni bien sûr l'expertise d'un professionnel.

Aujourd'hui, en pleine crise du Covid , tout le monde s'accorde à dire qu'il convient de recruter des gens résilients, capables de résister en cas de tempête , de donner ou de garder un cap de manière autonome, d'agir en incertitude, d'affronter l'inconnu et ce «potentiel » non encore exploré pour beaucoup, ne peut se révéler que lors d'un entretien avec un spécialiste, dans une vraie relation de confiance.

Il se dit que «la mode est un perpétuel recommencement ». C'est vrai aussi dans le recrutement, mais plutôt que de parler de modes ou de tendances je préfère parler d'évolutions : technologiques, sociologiques, comportementales; et d'une adaptation des outils pour accompagner ces changements dans notre métier de recruteur plutôt que d'émergence de «nouveaux outils ».

Quant aux fondamentaux que sont le contact et l'entretien, rien ne saurait les mettre en péril.

La relation humaine a encore de beaux jours !

Marie Trevarini

TRAVAILLER !

C'est par ou la plage ?



MASTER
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management



MARQUE EMPLOYEUR : LE BON SENS DE LA MODERNITÉ ?

THOMAS**CHARDIN**

Fondateur et dirigeant de Parlons RH, l'agence leader en marketing éditorial et digital pour les acteurs des Ressources Humaines et du Management.

Ancien Directeur Marketing BtoB de Manpower, ancien Directeur Marketing en charge de la stratégie et des offres RH d'ADP après un passage en start-up et chez Deloitte.

La marque employeur est à la mode, n'en doutons pas. Est-ce d'ailleurs une tare que d'être à la mode ? Nous sommes très fiers chez Parlons RH de contribuer à la popularisation de cette démarche de marketing RH.

Un concept vintage

Le concept est aussi très ancien. Le terme «marque employeur » a été évoqué pour la première fois par Ambler et Barrow en 1996. En France, la «marque employeur » a été déposée par Didier Pitelet en 1998, il y a plus de 20 ans ! La marque est donc sacrément vintage, à la fois à la mode et ancienne.

Elle est surtout moderne, c'est-à-dire ancrée dans le temps présent des DRH et des entreprises, elle résonne avec le monde contemporain, avec les attentes des candidats et des collaborateurs ; elle est à la fois un agent de cohérence dynamique et un ciment solide de l'identité employeur. C'est une arme moderne pour gagner la guerre.

Car c'est la guerre !

D'abord la guerre sanitaire, bien sûr, dont nous vivons chaque jour les dommages directs et collatéraux.

Mais aussi la guerre économique qui s'intensifie dans un monde de plus en plus incertain, avec des tensions économiques qui s'accroissent.

En parallèle de cette guerre, l'économie se tertiarise et se digitalise rapidement. Aujourd'hui plus de 75 % des salariés travaillent dans le tertiaire (sur les 26 millions de Français dits «actifs occupés »).

Avec cette tertiarisation numérique de l'économie, on pourrait même parler de véritable rupture économique. Nous sommes rentrés dans l'ère de l'innovation, de l'économie de la compétence, de la «skills economy ». Ce qui va faire de plus en plus la différence d'une entreprise à l'autre, le critère de son succès, c'est l'Homme. De son intelligence et de son aptitude à innover dépend le devenir de nos organisations.

Dans ce contexte de guerre sanitaire et économique et de nouvelle approche du travail, développer ce capital humain, le faire fructifier et le valoriser, devient – enfin ! – stratégique pour l'entreprise.

Le triptyque de la guerre des talents

Nous sommes aussi confrontés à une autre guerre : la guerre des talents.

La Covid n'a rien changé au problème. Le marché de l'emploi reste particulièrement paradoxal en France : nous connaissons un chômage de masse, presque 10% de la population active, et «en même temps » les entreprises qui embauchent n'ont jamais été si nombreuses à se plaindre de difficultés à recruter.

Selon la dernière enquête des «Besoins de main-d'œuvre » de Pôle emploi, la majorité des employeurs (50,1%) ont des difficultés de recrutement, contre 44,4% en 2018. La tendance est à l'accroissement des difficultés d'embauche.

Or, dans la guerre des talents, cette difficulté à recruter n'est que la partie émergée de l'iceberg. L'enjeu n'est pas juste d'attirer, il est aussi de retenir. En France, le taux de turn-over se situe aux alentours de 16%, soit près du double de ce qu'il était il y a 20 ans. A-t-on pour autant doublé les moyens de mettre sous contrôle ce taux de turn-over ?

Aussi, le modèle RH de nos entreprises, qui est sans doute le fruit d'un modèle taylorien et fordiste, ressemble de plus en plus à celui du tonneau des Danaïdes. La baignoire des talents se vide aussi vite qu'elle se remplit…

Finalement, les équipes RH administrent de plus en plus un flux d'entrées et de sorties et valorisent de moins en moins un stock de talents.

Problème de recrutement et de fidélisation, mais aussi d'engagement des collaborateurs.

C'est la 3ème dimension de cette guerre des talents. Cet enjeu de l'engagement peut se décliner sommairement en deux axes : l'absentéisme moral et l'absentéisme physique.

- *Sur le premier axe : 91 % des salariés français ne seraient pas activement*



engagés dans leur entreprise selon Gallup.
- *Sur le deuxième axe, selon le baromètre Ayming-AG2R La Mondiale, l'absentéisme en France, dans le secteur privé, est de 10,1 jours d'absence par an et par salarié. Certes avec des disparités selon les secteurs d'activité, les régions et l'âge des salariés, mais quand même : 10 jours d'absence par an et par salarié. En moyenne, cela coûte 3 521 € par an et par salarié !*

Avoir une chance de remporter cette bataille des talents implique d'avoir conscience :

- *qu'elle existe et que le recrutement n'en est que la face émergée, n'oublions pas la fidélisation et l'engagement*
- *qu'elle ne peut se gagner avec les armes du passé…*

Le monde s'est transformé. La fonction RH doit prendre en compte ce changement de paradigme de l'échange si elle souhaite remplir sa mission. Si elle veut être transformatrice, elle doit aussi se transformer.

La marque employeur est une réponse à ces enjeux de transformation. C'est un peu l'âme de l'entreprise. Et une entreprise qui n'a pas d'âme, c'est une entreprise qui n'a pas d'armes dans ce contexte belliqueux précédemment décrit.

La marque employeur, une approche de résonance stratégique

La marque employeur ne peut se limiter à un concept de «promotion-communication-séduction » réservé au recrutement. Offrir une belle vitrine est une condition certes nécessaire mais insuffisante pour faire tourner la boutique employeur. Une marque employeur ne peut en effet se construire que sur des techniques de marketing stratégique qui embrassent l'ensemble des activités RH et des pratiques managériales de l'entreprise. La promesse employeur véhiculée auprès des candidats se doit de refléter la réalité vécue par les salariés.

Dans le cas contraire, la distorsion communicationnelle portera préjudice à la pérennité des recrutements et provoquera un accroissement du turnover et de l'absentéisme. Un surcroît de communication sans fondation marketing ne fera ainsi qu'augmenter le mal.

Pour s'assurer la congruence d'une démarche de marque employeur, il convient donc de structurer celle-ci en amont. Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs, le recrutement avant les autres activités RH que sont la formation, la rémunération, l'évaluation, la mobilité, le management, etc.

Dans ce cadre, la marque employeur est un levier stratégique, qui engage le long terme des organisations, et même parfois leur pérennité.

La marque employeur, c'est la pierre angulaire du projet RH, un outil puissant, générateur d'harmonie et d'alignement.

Une démarche de marque employeur permet d'améliorer l'attractivité, la fidélisation et l'engagement des collaborateurs, mais elle permet surtout :

- *de remettre du bon sens dans des organisations qui débordent parfois de processus et de règles ; du bon sens pratique, avec une forme de B.A-BA retrouvé du management,*
- *de redonner corps au D de DRH, celui de la Direction qui donne justement le sens à l'action. Ce D là, cela doit être aussi celui de la Désirabilité de la Destination collective, du projet commun, presque du bien commun, de l'ambition «ensemble ».*

Du bon sens et du sens, c'est ce qui permet de retrouver une cohérence dynamique.

La marque employeur, c'est le bon sens de la modernité !

Thomas Chardin



MARQUE EMPLOYEUR & MODES MANAGÉRIALES : UNE TRAGÉDIE GRECQUE

SEVERINE**LOUREIRO**

Conférencière et auteure sur les sujets de l'Expérience Collaborateur, de la Marque Employeur et de la transformation des RH, Séverine est la fondatrice du site «Points de Contact » sur lequel elle publie et tient une veille pointue sur ces thématiques. Son expertise prend appui sur ses 15 années en développement RH en entreprise et sur son expérience en conseil Expérience Collaborateur au sein de l'agence qu'elle a créé du même nom. Elle partage régulièrement sa vision lors de prises de paroles en entreprises ou lors d'événements RH, mais aussi dans son podcast Stay Tuned depuis 2018. Séverine est notamment co-auteure du livre : "Boostez l'Expérience Collaborateur" paru aux éditions Eyrolles.

C'est à la mode de structurer son action ou sa réflexion en «actes », alors dans un article portant sur les modes managériales ça me paraissait à-propos. D'autant plus que le cycle qui commence par la quête d'un positionnement qui amène la marque employeur aux modes managériales et se termine par leur déclin inexorable, me paraissait un destin tragique tout tracé. Voici donc la tragédie grecque de la relation entre marque employeur et mode managériale, en trois actes.

Acte I : La quête primordiale d'un positionnement attractif et différenciant de la Marque Employeur

Il n'y a pas une «bonne » marque employeur dans l'absolu.

Les DRH qui ont essayé de reproduire les discours ou dispositifs de marque employeur souvent pris en exemple dans les articles et les sites RH le savent. Il n'existe pas un message employeur qui permette dans tous les cas, dans toutes les entreprises avec leur histoire singulière, dans toutes les organisations avec leur expérience collaborateur unique, dans tous les environnements RH, il n'existe pas un message employeur qui permettrait à tous les coups de répondre aux enjeux de la marque employeur : attirer et fidéliser.

Il n'y a pas une bonne marque employeur universelle donc, mais il y a deux prérequis qui doivent présider à toute démarche de structuration du message, ils sont la garantie d'une marque employeur qui donne envie de vous rejoindre et de se mobiliser : la différenciation et l'attractivité.

Des prérequis qui vont de pairs, et aussi des prérequis qui portent en eux l'intérêt mais aussi l'abandon d'une même mode managériale, mais nous y reviendrons.

Je sais que l'on aime penser la marque employeur comme un reflet flatteur de l'entreprise qui prend sa plus belle pose pour se faire tirer le portrait qu'elle véhiculera ensuite au travers de vidéos, d'interviews, de concepts créatifs tous plus beaux les uns que les autres. C'est le cas. Mais plus prosaïquement c'est aussi, et surtout, un outil d'aide à la décision pour le candidat. C'est moins sexy, je sais, mais il faut garder cet objectif principal en ligne de mire de sa marque employeur : elle doit permettre à l'entreprise de devenir le choix préférentiel du candidat.

Qui dit choix, dit comparaison. Et qui dit comparaison, dit évaluation. Et qui dit évaluation, dit critères.

Voilà pourquoi une marque employeur doit avant tout être différenciante, afin de permettre aux candidats d'identifier les différences quand il comparera ses critères de choix entre deux discours employeur. Or si toutes les entreprises communiquent sur les mêmes points attractifs, comment voulez-vous qu'il fasse son choix ?

«On a eu les startups qui ont voulu reproduire les codes

des GAFA, maintenant on a les grands groupes qui veulent reproduire les codes des startups, tout ça donne à l'arrivée un lissage des messages employeurs » (extrait de mon article «non, votre marque employeur ne doit pas attirer tout le monde ! » à lire sur le site www.pointsdecontact.fr). Un lissage qui ne permet pas de se différencier, et qui ne répond donc pas au premier prérequis d'une bonne marque employeur.

Le second prérequis est d'être attractif. Ce critère-là, généralement, on le tient bien. Et c'est pour y répondre que l'on convoque les modes managériales.

Acte II : L'apogée des modes managériales au cœur du discours employeur

Permettez-moi de rappeler ce qu'est une mode managériale qui peut être définie comme : «étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer – uniquement - par sa valeur effective » (extrait du livre collectif «Les modes managériales, du conformisme à l'innovation », Romain Zerbib, éditions EMS, 2020). Une mode vit et se développe par une diffusion rapide, portée par un discours promotionnel fort.

Bonheur au travail, entreprise libérée, management en mode agile, flex office,... des pratiques managériales qui dans un temps relativement court, font l'objet d'une grande popularité matérialisée par exemple par le nombre d'articles qui leur sont consacrés. Elles sont également l'objet de réflexion ou d'adoption au sein d'organisations différentes, aux enjeux et contextes qui n'ont rien en commun. Voilà ce qu'est une mode managériale. Et, même si le terme de «mode » porte parfois une connotation négative, les modes managériales ne le sont pas forcément toutes.

Les modes managériales ont de nombreux intérêts et notamment celui de rendre attractif son message employeur.

Suivre une mode peut être perçue comme un signe de vitalité, de capacité à percevoir les tendances et à s'y adapter, et même comme un indicateur de remise en question. C'est aussi le cas pour les modes managériales.

Une entreprise qui met en avant son adoption de telle tendance managériale enverra à son écosystème ces signaux. Aussi, en la mettant en avant dans sa marque employeur elle enverra au candidat le message, qu'en la choisissant, il intégrera une entreprise qui saura lui proposer les dernières tendances en matière de management, qu'elle sait évoluer rapidement, et qu'elle propose une culture en mouvement à la pointe de ce qui se fait de mieux pour l'épanouissement des collaborateurs.

La marque employeur a donc besoin de nourrir son discours de ces messages portés par les modes managériales, des messages qui viennent jouer un rôle dans la recherche d'attractivité des entreprises.

Mais qu'en est-il de la différenciation ?

Si une pratique mise en avant comme attractive pour notamment tous les points soulevés ci-avant, est adoptée par de nombreuses entreprises jusqu'à en faire une mode, alors la question se pose : permet-elle toujours à la marque employeur qui l'utilise de se différencier ?

Acte III : L'inexorable besoin de différenciation de la Marque Employeur & le déclin des modes managériales

Nous y voilà, on y est, à l'inexorable chute de la mode managériale qui en réalité portait en son sein son déclin. Le propre d'une mode est d'être éphémère.

Il en va de même de son destin au cœur des messages "employeurs".

Le cycle est écrit : une pratique managériale dont la promotion intense et l'adoption massive au sein de nombreuses entreprises en ferait un point d'intérêt pour la marque employeur, elle en deviendrait donc un élément d'attractivité, mais ferait d'elle dans le même temps une mode perdant son intérêt différenciant pour la marque employeur.

Une tragédie classique en trois actes, vous étiez prévenus.

Severine Loureiro

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 · AXA · EPOKA · Senior Compagnie · THALES

SMART DATA POWER®

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



LE DESIGN AU SECOURS DU MANAGEMENT DE PROJETS ?

L'APPROCHE DU DESIGN THINKING COMME LEVIER DE PERFORMANCE MANAGÉRIALE DANS LA CONDUITE DE PROJETS COMPLEXES

CELIA**CHOIMET** CYRIL**CUENOT**

Célia Choimet : Diplômée de l'Ecole du Management et de l'Innovation de Sciences Po Paris, Célia Choimet est consultante RH et Transformation chez Sia Partners, cabinet de conseil en management.

Cyril Cuenot, Partner est responsable des activités RH & transformation de Sia partners. Il conseille les grands comptes depuis plus de 25 ans dans leurs projets de transformation . Il est également CEO de Nod-A by Sia partners, pionnier du Makestorming - une nouvelle approche du Design Thinking.

Selon de nombreuses études parues ces dernières années, seul un tiers des projets complexes menés en entreprises peuvent être considérés comme des réussites. Pour le reste ? On déplore bien souvent des explosions de budgets, des dépassements de calendrier, des objectifs visés finalement non atteints… Ou encore des échecs purs et simples pour près de 20% d'entre eux !

Parmi les principaux facteurs responsables de ces déconvenues souvent très coûteuses, David Autissier - Directeur de la chaire du changement de l'ESSEC - pointe notamment du doigt :

- *Le manque d'adhésion des principaux acteurs et de compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes,*
- *L'absence de vision et de résolution des problèmes posés,*
- *L'absence d'outil de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation*



Face à ces enjeux, un concept a le vent en poupe depuis quelques années : le design thinking. Loin d'être une nouveauté, cette méthode conceptualisée aux Etats-Unis il y a plus de 20 ans, suggère d'utiliser le design comme mode de management de l'innovation à un niveau stratégique. Tim Brown, professeur à l'Université de Stanford en Californie, fut l'un des premiers à théoriser ce «processus participatif de réflexion, d'action et de résolution de problèmes, tenant compte du contexte culturel, social et économique » . Depuis, nombreuses sont les entreprises ou les universités à avoir adopté et adapté la méthode. Cependant, les trois phases cœur du concept restent inchangées, à savoir :

1 *Une phase d'observation, d'inspiration et de préparation, au cours de laquelle les problèmes ou opportunités sont identifiés*

2 *Une phase d'idéation qui consiste à générer des solutions et des idées nouvelles, en plaçant au cœur de la réflexion les futures usages, puis à les prototyper le plus rapidement possible*

3 *Une phase d'implémentation, consistant à améliorer les idées et prototypes qui ont été ébauchés grâce à une série de tests*

Plus qu'une approche à la mode, pourtant, le design thinking présente de nombreux avantages lui permettant d'être un véritable allié dans le cadre de conduite de projets.

Le Design Thinking : une méthodologie de choix face à la complexité…

Existe-t-il encore, aujourd'hui, des projets «simples » ? Pas si sûr, si l'on en croit Michel Denjean du Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques pour qui la complexité d'un projet «tient aux déterminants qui en caractérisent l'instabilité (environnement, nombre et caractéristiques des acteurs) [et entraînent] de fréquentes adaptations d'importance variable » . Or, difficile aujourd'hui, à l'échelle d'une grande entreprise d'imaginer un projet qui ne s'inscrive pas dans un environnement politique ou économique incertain et ne mobilise pas un grand nombre d'acteurs aux opinions bien souvent divergentes…

Ainsi, les nouveaux enjeux posés aux organisations rendent d'autant plus nécessaire le déploiement de pratiques et méthodes innovantes permettant, entre autres, la mobilisation de l'intelligence collective et la capacité à procéder par itération, en acceptant de ne parvenir à une solution qu'au prix de multiples ajustements. Il devient alors impératif de sortir des méthodes classiques de gestion de projet et de mettre de côté les stratégies produites par un cercle fermé d'experts loin du terrain… L'heure est venue d'apporter davantage de valeur ajoutée via l'implication et l'engagement des collectifs dans la construction de solutions et de méthodologies sur-mesure.

Un objectif ambitieux, rendu possible par le design thinking, dont les différentes étapes présentent notamment 4 avantages clefs permettant de :

1 *Gagner du temps : en mobilisant les équipes concernées au plus proche du terrain, afin de faire émerger les bons problèmes et les bonnes solutions*

2 *Favoriser l'engagement des salariés : en mettant en place une démarche de co-construction*

3 *Faciliter l'appropriation du changement : grâce à l'émergence d'une solution pensée par les salariés / les utilisateurs qui en ont été les architectes*

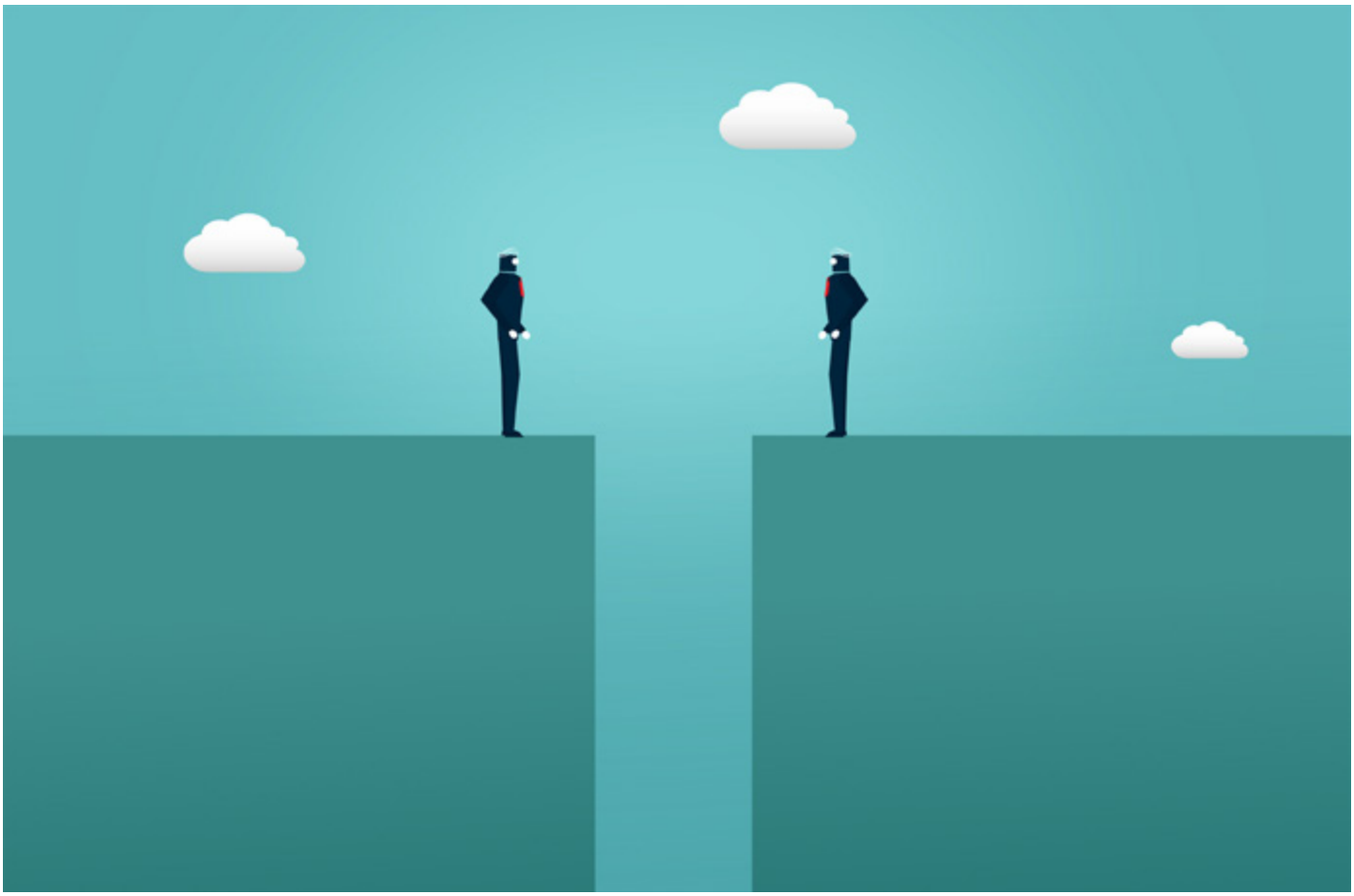
4 *Fluidifier le déploiement : en embarquant, dès le début, les différentes parties prenantes fédérées autour d'un avenir commun à construire ensemble.*

La dimension de communication, d'engagement et de participation des parties prenantes, qui est l'un des facteurs d'échec les plus importants dans la conduite d'un projet est donc au cœur de la démarche de design thinking, permettant d'en faire un levier de performance de choix pour toute équipe managériale.

A CONDITION, TOUTEFOIS, DE NE PAS TOMBER DANS CERTAINS PIÈGES CLASSIQUES !

Toute «mode » apportant son lot de dérives, le design thinking n'y a pas échappé à ses débuts. Il y a eu, pour commencer, les managers tentés de confondre «team building », ateliers d'intelligence collective et véritable méthodologie de design thinking. D'autres encore qui, brandissant quelques post-it, ont pensé pouvoir s'improviser experts en facilitation....

Si ces quelques exagérations peuvent aujourd'hui faire sourire, de nombreux écueils persistent encore aujourd'hui, bien que plus insidieusement. Aussi efficace puisse-t-il être dans la conduite de projets, le design thinking n'est en effet pas la solution miracle à toutes les situations complexes auxquelles



peuvent faire face les managers.

C'est d'ailleurs en cela que la phase d'observation et de préparation évoquée plus haut s'avère clé : cadrer les objectifs et définir en amont les attentes liées au projet permet rapidement de se rendre compte si le contexte est bien propice au déploiement d'une démarche de design ou bien si une autre méthode pourrait davantage être adaptée.

Cette étape, malgré les désirs parfois pressants de certains managers impatients, ne doit donc être minimisée ou accélérée sous aucun prétexte : elle est à la base de la réussite du projet !



Un autre écueil persistant est celui poussant parfois certains dirigeants à vouloir transformer un atelier de design thinking en un simple exercice de restitution. Autrement dit : imposer, sous couvert de l'organisation d'un atelier de co-construction, une solution qui aurait déjà été imaginée et décidée en amont, sans aucune possibilité de modification. De quoi doublement pénaliser le projet : en frustrant les salariés qui ne sont jamais dupes, et en se privant, de fait, des apports d'une véritable approche de design (notamment la confrontation des idées, le fait de replacer l'utilisateur au centre de la démarche, etc.).

Enfin, mobiliser un expert pour se charger de la facilitation : bien que contre-intuitive, cette idée peut s'avérer fatale . En effet, il n'est pas recommandé de laisser les rênes à un 'sachant' qui risquerait de monopoliser la parole, de canaliser les idées, voire d'imposer sa propre méthodologie en pensant bien faire.

Pour conclure, le design thinking est aujourd'hui reconnu comme l'une des démarches les plus performantes de management de projets de tous types et plus particulièrement les projets «d'organisation sociale, d'innovation de rupture [et] de développement d'activités dans un cadre de développement durable » .

Correctement cadrée et déployée, cette approche permet tout à la fois : de penser et poser les problèmes efficacement, de faire émerger des solutions innovantes ainsi que de garantir l'engagement des équipes… de quoi lui assurer une popularité et une valeur ajoutée toujours plus importantes dans les années à venir !

Celia Chomet & Cyril Cuenot

Notes et Références

1. *Ach, YA., "Combiner le management de projets complexes et la médiation », The Conversation, 2018. Accessible en ligne : https://theconversation.com/combiner-le-management-de-projets-complexes-et-la-mediation-91621*
2. *Chastaing, M., "Réussir un projet de transformation complexe », Les Echos, 2019. Accessible en ligne : https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-reussir-un-projet-de-transformation-complexe-347699*
3. *Péché, JP., Mieyeville, F., Gaultier, R., «Design thinking : le design en tant que management de projet », Entreprendre & Innover, n°28, 2016. Accessible en ligne : https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-83.htm*
4. *Beudon, N., «Mener un projet avec le design thinking », I2D – Information, données & documents, vol. 54, 2017. Accessible en ligne : https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-36.htm*
5. *Denjean, M., «La conduite de projet », Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques, 2004. Accessible en ligne : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/conduite_de_projet_cle54dffa.pdf*
6. *Pelletier, A., «8 écueils à éviter pour tirer profit du design thinking », Havard Business Review, 2017. Accessible en ligne : https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/03/14726-8-ecueils-a-eviter-tirer-profit-design-thinking/*
7. *Péché, JP., Mieyeville, F., Gaultier, R., «Design thinking : le design en tant que management de projet », Entreprendre & Innover, n°28, 2016. Accessible en ligne : https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-83.htm*

COACHING

Ayez Confiance !

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*



iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT



LES DANGERS DE LA POSTURE DE MANAGER-COACH

ALEXANDRE **MALAREWICZ**

Expert du développement des compétences et de la formation professionnelle, conférencier, professeur à HEC Paris et co-fondateur de la société Empowill

Dans la liste des posture managériales "à la mode", impossible de ne pas citer celle du "manager-coach". Son développement se généralise en même temps que ce besoin très contemporain d'être accompagné. Comme si la quête du "bonheur" ne pouvait qu'être atteinte avec une myriade de coachs à nos côtés. Il peut s'agir d'un coach sportif, d'un coach de vie, ou encore d'un coach nutritionniste alors pourquoi pas d'un manager coach ? Pourtant cette posture ne s'improvise pas et céder aux sirènes de la mode peut avoir des conséquences problématiques pour une entreprise ou pour la crédibilité de son service RH.

N'est pas coach qui veut : il ne suffit pas de vouloir aider, il faut savoir aider.

Le terme de "coach" s'est drastiquement généralisé dans le langage commun, et cette généralisation (ainsi que le manque de réglementations autour de ce métier) nous a fait oublier que la posture du coach ne s'improvise pas. Un bon coach n'est pas seulement quelqu'un d'à la fois expérimenté et empathique, mais quelqu'un respectant les critères suivants :

- *Avoir au moins été initié aux principes du coaching, notamment pour avoir une première approche des bases méthodologiques et déontologiques qui s'appliquent à ce rôle ;*
- *Maîtriser un ou plusieurs outils différents (systémique, analyse transactionnelle, pratiques narratives, etc.) et avoir travaillé ses postures pour savoir s'adapter ;*
- *Disposer d'une expertise avérée et cohérente avec la personne qui doit être coachée. Le coach doit notamment être perçu comme légitime par la personne qu'il accompagne. Cela peut se jouer à différents niveaux (études, niveaux de responsabilités occupés, notoriété, etc.) ;*
- *Dédier une part conséquente de son temps à cette activité, on est rarement un bon coach en pratiquant une fois par mois ;*
- *Avoir fait et continuer de faire un travail sur lui-même. Les meilleurs managers-coachs sont ceux qui ont surmontés des difficultés et mené un travail d'introspection sur eux-mêmes ;*
- *Pouvoir agir en toute indépendance, s'il est lié par une mission confiée par sa hiérarchie, des conflits d'intérêts ou encore un lien trop personnel avec la personne accompagnée, un manager-coach ne pourra être réellement pertinent dans son action.*

Ces critères montrent bien à quel point les bonnes intentions ne sont pas suffisantes. Le rôle de coach est exigeant et la responsabilité de tout RH ou dirigeant est de répercuter ce niveau d'exigence lors de la mise en place de chaque dispositif d'accompagnement. En effet, un manager-coach peut se retrouver à assumer un rôle clé dans une organisation, notamment s'il accompagne un salarié à responsabilité ou rencontrant de fortes difficultés. Il est alors important qu'il soit à la hauteur de la mission qui lui est confiée, pour lui-même, pour le salarié accompagné, ainsi que pour l'organisation.

Au-delà de ne pas être efficace, un mauvais manager-coach peut être dangereux pour l'organisation.

On pourrait légitimement se faire la remarque suivante : “au fond, pas besoin d’avoir un tel niveau d’exigence, c’est juste pour un peu mieux accompagner mes équipes en interne et faciliter la communication et l’écoute, tant pis si mes managers ne sont pas formés à cette posture de manager-coach…”. Non, de même qu’un masseur ne peut pas se prétendre kinésithérapeute sans diplôme, un manager qui communique bien et écoute ses équipes n’est pas un coach. Prétendre le contraire peut avoir des conséquences à plusieurs niveaux et les risques sont nombreux.

Décrédibiliser durablement la posture de manager coach

C’est le premier risque et le plus minime. Prenons l’exemple d’un salarié qui aurait suivi un coaching en interne pendant près de 6 mois. L’opération est finalement un échec complet : les deux collaborateurs ont l’impression d’avoir perdu leur temps, la direction constate que le retour sur investissement de l’opération est négatif, le service RH a le sentiment d’avoir bataillé contre des moulins sans aucun résultat... Personne ne voudra réitérer l’expérience, surtout pas avec un coach extérieur et ses honoraires exorbitants.

Dans un cas comme celui-ci, c’est l’organisation toute entière qui se prive d’une opportunité de développement.

Jouer à l’apprenti sorcier avec les sentiments des autres

S’autoriser à prendre une posture de coach c’est s’autoriser à repousser les limites que le cadre professionnel impose. C’est sortir de la sphère purement professionnelle pour s'immiscer dans la sphère personnelle. Cette percée doit être menée avec précaution à tous les niveaux et le second risque est de générer du mal-être autour d’un coaching qui créerait plus de problèmes qu’il n’en résoudrait.

Il est non seulement nécessaire que le salarié accompagné soit consentant et actif dans la démarche, mais également que le manager-coach soit conscient des enjeux et capable de gérer le poids de ce qu’on lui confiera. Pour caricaturer, pensez aux dommages que pourrait occasionner un manager qui donnerait de très mauvais conseils ou pire encore qui recevrait des confidences d’un salarié harcelé sur son lieu de travail et qu’il les balaierait car il ne saurait pas comment gérer ce genre de situation. Certains problèmes doivent être traités par des professionnels, des personnes d’expérience, qui sauront agir au regard de situations, souvent humaines, complexes.

Ainsi, bien que le rôle du coach soit valorisé dans une entreprise et que la volonté d’aider puisse être portée par les meilleures intentions du monde, accompagner quelqu’un ne s’improvise pas. Et même un manager ayant une tendance naturelle à l’écoute et à l’empathie pourrait être piégé face à un coaching qu’il n’aurait pas été armé pour gérer.

Légitimer sans le vouloir une organisation produisant du mal-être

C’est finalement le principal risque et le plus subtil. Le rôle du manager-coach n’est pas de “soigner”, mais d’interroger. Il n’est pas là pour apporter des solutions mais des questionnements. La déontologie et l’indépendance citées précédemment ont toute leur importance car un manager-coach ne doit pas se retrouver - à son insu - l’instrument qui rend légitimes les dysfonctionnements d’une entreprise.

Dit autrement, un manager-coach qui manquerait d’expérience ou de capacité à prendre du recul sur la situation qu’on lui présente, risquerait d’apporter une solution temporaire et factice à un problème structurel. De même que les antibiotiques ne sont pas automatiques comme le dit la célèbre formule, il convient de s’interroger en profondeur sur les causes du problème. Celles-ci peuvent alors être tant liées à l’individu accompagné qu’à l’organisation de manière plus générale. Dans les deux cas, il faut disposer des outils, de la posture et de l’expérience adéquate pour apporter des solutions adaptées.

Au-delà du côté temporaire d’une solution qui serait de courte durée, le risque est d’ancrer comme “normal” le caractère défaillant d’une organisation. On pourrait alors entendre dire “non, ça ne peut pas être le fonctionnement



du service marketing qui pose problème, on en aurait parlé pendant le premier accompagnement".

On voit donc - sans surprise - qu'en vidant de toute sa matière le rôle de manager coach, on vide également de toute matière la profondeur de son intervention et donc son efficacité.

D'un point de vue systémique, c'est la meilleure manière de créer ce qu'on appelle de "l'homéostasie", à savoir une situation de "non changement". C'est d'ailleurs l'un des premiers écueils que les coachs expérimentés identifient dans une organisation. Le fait de faire appel à des managers-coachs n'ayant pas les qualifications nécessaires est un excellent moyen de s'assurer de l'homéostasie d'une organisation.

Que faire alors de cette mode ?

Mon propos n'est évidemment pas de dire qu'il faut tuer dans l'œuf toute volonté d'accompagnement de la part des managers. Je souhaite plutôt insister sur la nécessité de faire preuve d'exigence et pédagogie.

Le rôle du RH est alors double :

- *Faire preuve d'exigence envers lui-même et envers les autres et refuser de valider tout processus d'accompagnement par quelqu'un qui ne serait pas assez qualifié ;*
- *Faire preuve de pédagogie et jouer pleinement son rôle de catalyseur de compétences en sensibilisant managers et dirigeants aux subtilités de la posture de "manager coach".*

La complexité de ce rôle ne doit pas être minimisée pour qu'il soit toujours considéré à sa juste valeur, il en sera peut-être moins accessible, mais d'autant plus valorisé au sein de l'entreprise

Alexandre Malarewicz



VOUS AUSSI VOUS VOULEZ COACHER ?

NOEMIE**LE MENN**

Psychologue du Travail et Coach- Présidente de upchange CONSEIL & COACHING

Un marché en évolution

Le coaching vise à optimiser ou restaurer une dynamique de succès (atteinte des objectifs), à faciliter la prise de hauteur, à insuffler du changement pour renforcer ou améliorer le cercle vertueux d'une personne ou d'une organisation. Coacher c'est aussi souvent greffer de «la niaque » pour affronter des périodes difficiles ou des challenges et aider certaines personnalités à se structurer (connaître et faire respecter ses propre limites et celles des autres, définir ses priorités, identifier ses motivations intrinsèques…)

Digitalisation, diversité et lutte contre le sexisme, réindustrialisations, chantiers de transformation : les entreprises ont besoin de changer, leurs dirigeants et les managers recherchent un second souffle. Le marché exprime le besoin d'être coaché.

La multiplication des coachs peut se déchiffrer comme une simple réponse à ce besoin. Evalués à 90 millions d'euros en 2005 en France, à 130 millions d'euros en 2010, les honoraires sont croissants. Selon l'enquête de l' ICF en 2016 : «Le revenu total estimé au niveau mondial pour le coaching s'est élevé à 2,356 milliards de dollars US en 2015, ce qui équivaut à une augmentation de 19 % par rapport à l'estimation de 2011 ».

Les honoraires des coachs sont proches de ceux des avocats : entre 200€ et 500€ de l'heure. Chaque mission est facturée entre 6000 et 10000 euros. Tout cela peut paraître bien tentant pour les cadres en recherche de reconversion…Cependant, seulement 4% des coachs français vivraient entièrement du coaching. Ils et elles produisent aussi des missions d'outplacement, de conseil, animent des formations et des conférences, c'est-à-dire font du business…Le revenu issu du coaching serait en moyenne de 35 900 € par an par coach( ). Ceux qui y viennent alléchés par l'appât du gain risquent d'en être pour leurs frais ! Ce sont les premières questions que je pose à ceux et à celles qui m'interroge sur le coaching :

«Avez-vous besoin de gagner votre vie ? Combien vous faut-il pour bien vivre ? »

Cette question, une DRH rencontrée en 2019 m'a remerciée de la lui avoir posée. En poste, avec une rémunération à 150K€, elle était tentée par l'aventure du coaching. Elle est finalement restée dans son entreprise et à sa place pour accompagner son entreprise face à la crise sanitaire… Le métier de coach n'est pas un eldorado d'autant plus que les entreprises font très rarement appel aux coachs débutants, ce qui ne facilite pas la vie des nouveaux coachs…

En France, la pratique du coaching existe depuis la fin des années 80. En 1993, on y comptait environ 300 coachs en exercice et 2 formations : c'est à cette époque que j'ai démarré mes premières missions de coaching.

En 2020, les nombreux organismes de formation (Universités, écoles, organismes de formation…) indiquent un potentiel de plusieurs milliers de nouveaux coachs par an. L'estimation du nombre de coachs en France se situe aujourd'hui entre 10 000 et 20 000 , selon les sources, syndicats ou organismes de formation. Les formations durent de 4 jours à 1 an (22 jours en moyenne) pour porter le titre (non protégé) de coach.

Régulièrement, je suis consultée par des cadres, souvent exerçant des fonctions en ressources humaines ou de direction, en poste ou en recherche d'emploi, qui voudraient devenir coach et m'interrogent sur le choix d'une formation et sur les risques du métier. Pourquoi cet engouement pour le métier de coach ?

Les processus de référencement des coachs tiennent souvent compte du nombre d'heures de coaching ; certains ne référencent pas les coachs avant 2000 heures de coaching (100 coaching environ, soit 7 à 12 ans d'expérience).

Un métier facile ?

«J'ai été DRH pendant des années, former les gens, les accompagner et les manager pour les faire progresser, je sais faire ! » m'indique cette personne venue se renseigner sur le métier. Ce type de réflexion est l'indice d'un manque de compréhension du coaching...La première leçon à propos du coaching est de le différencier du management, de la formation ou du conseil. Le management est imposé aux salarié.e.s et est défini par un lien de subordination alors que la personne coachée choisit par qui elle va se faire accompagner au travers d'une relation égalitaire : c'est la deuxième leçon du coaching.

A travers une alliance avec la personne à coacher, en s'appuyant sur sa motivation et les leviers de sa personnalité, les techniques visent à obtenir un changement bénéfique et durable, changement porteur d'épanouissement professionnel et de performance (atteinte d'objectifs définis dans un contrat).

Les techniques de coaching sont nombreuses et issues massivement du champ de la psychologie : Analyse transactionnelle, gestalt, PNL, pratiques narratives, systémique, psychologie comportementale et cognitive, théorie des schémas, EMDR, neurosciences... D'autres s'inspirent de la psychanalyse ou de la philosophie. Il ne s'agit jamais de management ou de formation mais de connaissance de la singularité de l'autre pour s'y adapter et favoriser son succès. Les compétences des coachs sont définies plus en détail dans les référentiels des associations.

La posture renforce les connaissances et les techniques : cette posture centrée sur l'autre exige une capacité à s'oublier pour écouter une autre chanson que la sienne...Elle nécessite une certaine sérénité et surtout une estime de soi suffisamment solide, stable et souple. Suffisamment solide pour confronter, suffisamment stable pour rassurer, suffisamment souple pour plier et se faire toute petite quand il faut apprivoiser et apprendre, alternativement au sein d'une même mission.

«Vous voulez faire coach parce que vous ne parvenez pas à retrouver un emploi : en devenant coach vous serez en recherche d'emploi de manière constante... »

Le coaching est un process qui se déroule sur plusieurs séances, avec un début et une fin, dans un cadre défini par un contrat qui précise des objectifs. Le coaching est une activité humaniste et un business. Les coachs doivent être capables d'effectuer une double vente d'abord à l'entreprise puis à la personne qui va se faire coacher et enfin de fidéliser sa clientèle pour coacher. Il va falloir se faire «choisir en tant que coach » et se faire rémunérer. Un.e coach qui ne coache pas n'est pas coach. Un.e coach qui ne coache que gratuitement n'exerce pas une activité professionnelle. Et vendre ses compétences : ce n'est pas simple pour les profils habitués à acheter des compétences et à exercer une autorité sur ses équipes. Le premier travail pour eux visera ce changement de posture.

Les missions de coaching ne tombent pas par magie : elles arrivent par la notoriété du coach et ses capacités à se vendre. La posture de vente nécessite de la niaque et de la résistance à la frustration associée à de l'humilité car le client a souvent raison...

Coach interne pour commencer

Un «Talent Manager » d'un grand groupe de la Chimie me disait récemment qu'il existait dans son entreprise une population de 20 coachs internes, issue en majorité des ressources humaines, dont le responsable était submergé par les candidatures internes... Pour des raisons de coût, les missions de coaching y sont traitées en priorité par les coachs internes sauf pour les cadres dirigeant.e.s qui ont accès à des coachs externes. Cette pratique se multiplie dans les grands groupes. Tandis que Jean-Claude Le Grand, Directeur Général des Relations Humaines du groupe L'OREAL s'y oppose et m'a confié en juillet 2020 : «Nous n'avons pas recours au coaching interne, car celui-ci peut représenter un conflit d'intérêts. Le coach doit être extérieur à l'entreprise et à l'abri de toutes formes de pressions internes pour être



en mesure d'accompagner le collaborateur dans les meilleures conditions ». C'est une remarque essentielle…

Les coachs ne peuvent pas avoir un lien hiérarchique avec la personne coachée, doivent être à l'abri des pressions et conflits d'intérêt et avoir un lieu de supervision afin de se délester.

Cependant, c'est un bon moyen pour les coachs débutants d'acquérir les heures de coaching qui leur permettront d'être crédibles sur le marché extérieur.

Un métier de reconversion en période de crises

«J'étais cadre dirigeant, Directeur Général : je connais bien l'entreprise. J'ai 56 ans et je ne trouve pas un poste…J'ai un bon réseau et je vais accompagner les dirigeants, je suis de leur niveau »

Les cadres matures expriment davantage leurs difficultés dans leur recherche d'emploi. Les préjugés, ceux du marché comme les leurs, leurs manques de technique en recherche d'emploi freinent leurs succès. D'une certaine manière le senior «placardisé » ou «expulsé » de l'entreprise est dévalorisé au point de vue professionnel ; cet «accident » peut déclencher un séisme psychologique pour celui dont l'estime de soi serait soutenue par le statut professionnel. Tout ce dont il a conscience à ce stade, c'est de l'urgence de trouver une planche de salut qui lui redonnera une contenance, une orientation, le sentiment de sa valeur. La posture de coach peut apparaitre comme un abri pour un égo blessé, pansé par ce rôle positif : Il s'agit d'aider l'autre à trouver sa place (faute d'avoir trouvé la sienne) …J'en ai rencontré un certain nombre dans les cabinets de conseil, d'anciens managers, forts d'une expérience de management et d'une solide connaissance de l'entreprise se décrétant coach (sans aucune formation parfois) pour conquérir un nouveau lieu de succès professionnel, parfois faute de mieux…

Tout individu vit dans un processus continu de croissance et de changement, des étapes plus ou moins faciles à négocier et certain.e.s peuvent affronter à l'âge de la maturité une crise exacerbée par les ruptures : licenciement, divorce, maladie d'un.e proche ou deuil. Le «middle-age » est caractérisé par une forme d'évaluation des réalisations personnelles et professionnelles, une sorte de «comptabilité analytique ». Si le bilan est positif, tout va bien ! En

revanche, s'il est négatif le déficit est toujours narcissique et entraîne un déséquilibre voire une souffrance psychologique qui mérite d'être traitée. J'ai rencontré ces quinze dernières années beaucoup de cadres en fuite, choisissant ce métier pour s'échapper de l'entreprise, reprendre leur souffle et même pour certain.e.s sauver leur peau. La pression constante, le manque de reconnaissance professionnelle, des conflits de valeurs, l'incertitude croissante, un sentiment d'incompréhension, de perte de confiance et parfois d'échec, autant de facteurs qui en s'accumulant favorisent un état de démotivation professionnelle, des tensions dans la vie personnelle, de la fatigue et une perte de sens...Etat qui nécessite une prise de recul pour se ressourcer et retrouver son équilibre et une vision positive de soi et de l'avenir.

2020 a été une année compliquée : un an foiré, comme j'ai entendu dire récemment... Les populations des dirigeants et plus précisement celles des Ressources Humaines ont été particulièrement éprouvées ; il a fallu naviguer dans une parfaite incertitude en veillant à la santé des effectifs tout en répondant à des exigences parfois contradictoires. Ce climat génère de la fatigue, de l'anxiété, de la frustration et des conflits de valeurs. Les besoins d'appartenance, de sécurité, de pérennité et de sens deviennent de plus en plus difficiles à combler dans le registre professionnel. Beaucoup de cadres se sentent en situation d'écartèlement, en conflit de valeur, au bord de l'épuisement et de la crise existentielle. Ils ont besoin de soutien et de pouvoir se projeter sereinement : Attendons-nous à l'explosion de nouvelles vocations ...

Cette période peut être bouleversante et dans ce contexte il est prudent de sonder ses propres motivations avant de changer de métier, de perdre son capital de compétences surtout pour devenir coach et de se poser la question :

«Ai-je envie de coacher pour guérir d'un mal-être, pour trouver un abri ou pour combler un manque ? »

Fureur d'aider et pensée magique

«Je vais devenir coach pour aider les autres !» Aide-toi toi-même ! Ai-je souvent envie de répondre. Très schématiquement, ce que j'appelle la «fureur d'aider » est souvent un symptôme indiquant un besoin urgent de recevoir de l'aide. Besoin qui peut se calmer et survenir à nouveau dans les moments de crise... Un.e coach habité.e par cet altruisme forcené désoriente sa clientèle en s'en servant comme d'une planche de salut, absorbant au lieu de diffuser de «la niaque ».

L'ouverture d'esprit et la tolérance nécessaires à l'exercice du coaching peuvent dérouter certaines personnes vers des croyances «new » ou «old age », des pratiques de pseudosciences ou de la pensée magique et favoriser l'apparition de ce que j'appelle «les coachs perché.e.s », entre chamane et fée clochette. La perte de sens et l'incertitude de l'avenir favorisent l'apparition de la pensée magique. Au mieux ces profils peuvent agir en placebo de façon positive mais aussi raconter des théories de hantise, de revenants, de malédiction, de synchronicité, d'un destin prédéterminé, d'entités et d'énergies malfaisantes, des histoires à rendre malades, eux-mêmes comme leurs clients ; qui leur donnent une sorte de jouissance psychique par la force d'un enchantement. Pensées magiques et crises mystiques font partie des risques du métier de coach.

Le désir de coacher, s'il surgit dans une période de crise identitaire peut s'entendre comme un signal d'alarme indiquant le besoin de retrouver du sens, des perspectives d'avenir positif et serein et un égo suffisamment valorisé. Il indique un besoin d'une pause, d'une réflexion sur soi, de prise de recul étayée par un.e professionnel.le évitant les dérives. Pour beaucoup la formation de coach fournira cette pause, permettra d'exprimer les tensions et de mieux comprendre le travail du coach. Certain.e.s m'ont raconté à quel point le mal-être était présent dans des formations de coaching aux allures parfois de thérapies de groupe. Beaucoup, ressourcés par cette étape, retourneront à leur métier, plus riches intérieurement et plus aptes à prescrire du coaching et à mieux choisir les coachs de leurs entreprises.

Il est prudent avant de se lancer dans un parcours pour devenir coach de

prendre soin de soi, d'abord et surtout se souvenir que la posture du coach nécessite un mental suffisamment solide, équilibré et structuré. Celui-ci se restaure en travaillant sur soi avec des professionnel.le.s de la psychologie. Tandis que la pratique en coaching s'améliore, s'affine mission par mission, en continuant de la travailler, de la remettre en question et de l'approfondir.

Gare au gourou

La relation d'accompagnement où l'un se livre à l'autre en toute confiance est un lieu de prédation pour les profils soutenus par des défenses perverses. Ceux-ci sont attirés par les métiers de la relation comme le pédophile par les jardins d'enfants. Le besoin impérieux de l'autre peut se lire comme une tentative inconsciente de se structurer et de s'étayer en s'attachant à quelqu'un, devenu une sorte de prothèse narcissique. La volonté de puissance et de contrôle anime un profil psychologique qui considère que toute relation humaine ne peut être constituée que de jeux de pouvoir entre un dominant et un dominé. Limité par cette vision binaire, il lui est primordial d'être le dominant par angoisse d'être le dominé.

En prise avec cette dynamique de toute puissance, aveuglé par son déni, il peut basculer dans son travers pervers, et alors gare au gourou ! C'est encore un des risques du métier.

Pour conclure

Les effets de crise exogène ou endogène, le goût des relations humaines, la volonté d'aider les autres, le besoin de transmettre son expérience professionnelle, l'envie de changer de vie, le besoin de trouver un havre de tranquillité : une cascade de facteurs et de moteurs qui sous l'emprise de diverses logiques, participent à l'attrait qu'exerce le métier de coach plus particulièrement dans deux populations : les RH et les dirigeants à l'âge de la maturité.

Parmi les motivations pour le coaching, j'ai exposé celles qui me paraissaient les sources de risques pour le coach comme pour sa clientèle. Bien évidemment tout intérêt et curiosité pour l'être humain et l'envie de favoriser son développement comme l'altruisme ne sont pas malsains !

Et cette reconversion vers le métier de coach peut être réussie, d'autant plus construite de manière sereine, en connaissance du métier, de soi et de ses motivations profondes…

Le métier de coach est un métier de fond qui s'étaye par la pratique. C'est en coachant qu'on devient coach. Son savoir-faire s'équilibre comme pour n'importe quel autre métier sur de solides connaissances théoriques et sur une expérience professionnelle mais plus encore que dans n'importe quelle autre profession, il s'étaye sur sa propre identité et son mental. Les différentes approches du coaching convergent vers ce point : «Le principal outil du coaching, c'est le coach ».

Avant de s'y engager, il convient de réaliser que le métier de coach n'est ni une planche de salut ni un antidote aux crises existentielles ou économiques et avant de l'embrasser, il faut savoir qu'il ne transformera personne en prince ou en princesse…

Noémie Le Menn

Notes et Références

1. *Les chiffres divergent selon les sources : les associations comptant leurs adhérents et les écoles leurs élèves qui ,n'exerceront pas tous et toutes le métier de coach.*
2. *https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FRENCH.pdf*
3. *https://www.emccfrance.org/wp-content/uploads/Referentiel-de-Competences.pdf- https://www.coachfederation.fr/wp-content/uploads/Comp%C3%A9tences_cl%C3%A9s_d%C3%A9finies_par_ICF_monde.pdf*
4. *https://www.linkedin.com/pulse/des-histoires-%25C3%25A0-se-rendre-malade-en-coaching-et-no%25C3%25A9mie/?trackingId=05a52FpZB8WGBZ9QmjE7VA%3D%3D*



JAMAIS SANS MON COACH

LUCIEN**LEMAIRE**

Après une formation initiale en mathématiques (Maîtrise et DEA), j'ai exercé des responsabilités opérationnelles, au sein d'entreprises de hautes technologies. Membre du comité de Direction de Steria Méditerranée, directeur qualité et des opérations, j'ai eu à conduire des opérations de conduite du changement, en particulier dans le cadre de fusions/acquisitions.

J'ai fondé, en 2002 le Cabinet Co-Présence spécialisé dans l'accompagnement des hommes, des équipes et des organisations afin d'offrir à mes clients l'équilibre nécessaire entre les trois regards : le pragmatisme opérationnel et les méthodes, la compréhension des enjeux humains et la question du sens.

Confucius resta cloîtré chez lui trois mois durant. Puis il retourna près de Lao Tseu : «ça y est, j'ai trouvé, dit-il au Maître. Cela faisait longtemps que je résistais à la transformation ! Et, dire que je voulais transformer les autres ! – Cette fois, tu y es dit Lao Tseu

Tchouang Tseu

Le coaching sous toutes ses formes, coaching individuel, coaching d'équipe, coaching d'organisation est devenu une dimension incontournable des demandes d'intervention en entreprise au point où parfois on se demande si il n'est pas devenu en même temps un alibi voir une nouvelle résistance au changement.

Toutes ces formes d'accompagnement ne seraient-elles pas les nouvelles danseuses d'entreprises dans l'évitement d'avoir à repenser leurs institutions et d'un management sans doute un peu désemparé mais encore trop sourd pour accepter de questionner, en profondeur et collectivement, ses pratiques ?

Alors effet de mode et/ou aboutissement d'une forme d'uberisation des relations professionnelles ? uberisation de l'offre mais aussi de la demande en confiant les questions des hoquets du fonctionnement collectif à des spécialistes des processus de changement.

Car la mode est le reflet sur le mode du spectacle d'une société : une escalade dans le conformisme !

Dans cette perspective, quelle fonction pour le coaching ?

Interrogeons-nous un instant sur la nature des demandes de coaching : pour quoi ? pourquoi ?

Les entreprises, comme les individus, ont souvent des attitudes ambiguës dans leurs demandes de changement et c'est normal mais il n'est pas toujours facile de les clarifier. La tendance est de partir des modes de défaillance, des grincements, des vibrations, plutôt que d'une démarche phénoménologique rigoureuse, car celle-ci engage le cœur du fonctionnement de l'organisation. Elle est donc, de jure, sous-traitée à la mission elle-même avec tous les effets pervers induits. Le coach, ce professionnel du changement, vient à point pour prendre en charge la plainte qui doit pourtant engager d'abord celui qui la porte.

Car c'est l'essence du contrat tripartite qui est de fait un contrat de délégation qui évacue le donneur d'ordre de l'opération elle-même…et qui de plus fixe un objectif a priori qui ne peut jamais, et ce d'autant plus que le coaching est réussi, être respecté.

Car que penser d'un coaching qui définit a priori sa trajectoire quels que soient les aléas du contexte et les prises de conscience de la personne que l'on accompagne ?

Dans le kyudo, le tir à l'arc japonais, il ne faut pas viser la cible pour l'atteindre…c'est aussi le paradoxe d'un coaching libre.

Heureusement que la vie résiste !

Quel coach, d'ailleurs, ne s'est pas dit un jour, en son for intérieur, c'est lui, le donneur d'ordre, qu'il faut accompagner, pas celui qu'il désigne, en tout cas pas tout seul !

Sans céder sur un inventaire à la Prévert, Il y a au premier abord des demandes diverses pour une prestation d'accompagnement : prise de compétence, de délégation managériale, développement du leadership, besoin de formation et de conseil, de cohésion, de mobilisation, demandes

trop peu ou mal instruites qui demandent à être travaillées dans leur contexte.....

Mais à y regarder de plus près, chaque type de culture d'entreprise entretient un rapport singulier au coaching et à la prescription de coaching.

Ici la mode du coaching vient à point pour éviter de questionner l'institution.

Je vais reprendre les structures définies par E.Enriquez qui distingue 5 types de structures caractérisées par leur culture propre

1 La structure charismatique s 'organise autour d'une figure mythifiée. Ce sont les relations affectives qui cimentent l'institution (règles, valeurs, devoirs...). Dans ce type d'organisation, la prescription de coaching est le fait du prince. Elle est accordée comme une reconnaissance du statut du collaborateur. «T'es pas manager si t'es pas coaché », «ouah ! le patron m'a dit que j'allais être coaché ». Il s'agit d'un coaching narcissique. Malheur au coach qui manque de lucidité et qui ne dénonce pas les jeux de pouvoir qui ne manqueront pas d'être induits. Il risque d'être vite pris dans la rivalité mimétique avec tous les dégâts associés.

2 La structure bureaucratique qui s'organise autour de règles rigides et formelles. Ici les prescriptions de coaching tendent à désigner celui, manager, équipe ou service, qui trouble l'ordre établi en «challengeant » les règles et procédures, court-circuite les processus. Il court le risque de se laisser implicitement désigné comme bouc émissaire. Le prix à payer pour le coach est l'organisation de son impuissance car l'enjeu de l'opération est de conserver le mécanisme névrotique qui fonde la cohésion du groupe.

3 La structure coopérative qui s'appuie sur une participation de tous aux prises de décision. Dans ces conditions la demande de coaching aura tendance à s'exprimer comme besoin de régulation. Le coach peut alors devenir la projection des affects et se trouver pris dans une demande inconsciente d'étayage qu'il sera bien difficile de dénoncer.

4 La structure technocratique qui se veut un équilibre entre la rationalité de l'expertise et un pouvoir décisionnaire fort. Les demandes de coaching s'exprimeront comme demande de prise de compétence ou demande d'affirmation de soi. La demande d'outillage risque de devenir massive et venir masquer les dimensions structurelles de la question sous-jacente.

5 La structure stratégique, structure contemporaine par excellence, qui s'appuie sur un engagement et une mobilisation de tous les acteurs au service d'une exigence de réussite. Les demandes de coaching trouveront à s'orienter autour d'une prise de leadership, d'une capacité de prise de décision. La demande de travail risque de tourner autour du renforcement du narcissisme avec ses effets de rivalité, ici aussi, avec le coach.

Bien sûr j'ai dessiné à trop gros trait ce qui reste des lignes de forces ; bien sûr, cela est un peu caricatural mais cela permet de dessiner les contours d'un coaching garant d'un conformisme qui porte une fonction pare angoisse.

Autrement dit le coaching est ici le gardien du sommeil : il s'agit pour chaque structure de maintenir sa propre culture en minimisant l'importance des autres dimensions complémentaires de l'organisation.

Ainsi va l'effet de mode, il ne peut perdurer que s'il produit des bénéfices secondaires qui sont le plus souvent des forces de rappel conservatrices.

C'est aux Ressources Humaines, en impliquant sa Direction Générale, de se poser lucidement les nécessités ou non d'avoir recours à un coaching qui ne soit pas du semblant, d'en accepter les conséquences et de fournir au coach les opportunités de questionner tous les niveaux nécessaires dans l'organisation.

Lucien Lemaire

TÉLÉCHARGER LES MAGRH







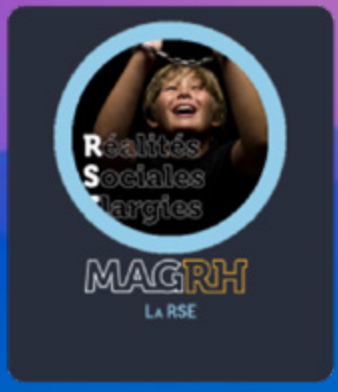




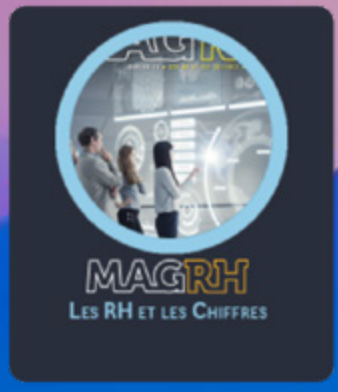


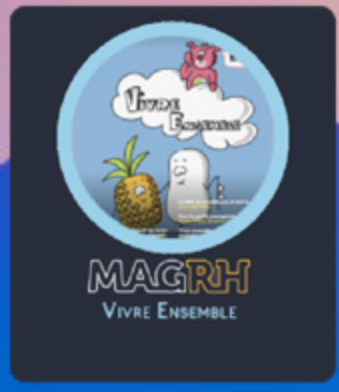














LE TRIBUNAL APPELLE À LA BARRE : LE COACHING

ANDRE**PERRET**

André Perret est psychologue de formation, ancien DRH et Directeur de Cabinet Conseil. Il est Vice-Président du Groupe Dever, enseigne les RH en Licence et Master RH, et est cofondateur et rédacteur en chef du MagRh.

Précaution préalable, car je sens que je vais recevoir du courrier… Il est hors de question de porter préjudice à ces personnes et souvent amies qui travaillent avec sérieux, altérité, et efficacité en accompagnant des salariés, dirigeants ou non, et qui ont estimé à un moment de leur vie professionnelle, qu'ils ou elles avaient besoin d'aide. Mais je vais m'attaquer dans les lignes qui suivent, à cette horde de charlots qui se targuent de bienveillance et de pratique de questionnement et qui envahissent les salles d'attente de nos entreprises en cherchant à vendre une prestation qui servira dans le meilleur des cas à dédouaner un RH ou un hiérarchique un peu dépassé, ou dans le pire des cas à ajouter à la confusion et à «casser » des individus fragiles.

Alors, les Sophie, les Charlotte, les Marc, les Jérôme… mille excuses, ce n'est certainement pas vous qui êtes visés, mais bien celles et ceux qui vous font tort !

Faites entrer l'accusé !

Le président : Veuillez décliner vos noms, prénoms et qualité, dire la vérité, rien que la vérité, toute la vérité et dites je le jure.

Le coaching : "super coaching certifié", certainement plus de 40 ans d'existence dont 10 de certifié, je jure de dire toute la vérité lorsqu'elle est bienveillante…

Le président : Aujourd'hui tout le monde peut se déclarer «coach », il existe néanmoins des organisations professionnelles qui garantissent l'éthique des membres et leurs formations, est-ce exact ?

Le coaching : Absolument, nous sommes des professionnels qui œuvrent pour que les personnes qui font appel à nous puissent trouver en eux leur «énergie positive » et envisager l'avenir avec sérénité…

Le président : ah bon, et que faites-vous de l'énergie négative ? C'est comme la psychologie positive…quels sont les praticiens de la psychologie négative !!! Mais, ce n'était pas la question. Reprenons ! quels sont les profils des apprentis coachs et quelles sont les formations ?

Le coaching : Nos détracteurs nous disent souvent que la plupart des coachs, qui veulent aborder ce métier, ont des problèmes à régler avec eux-mêmes, ou avec leur propre carrière. Des encadrants qui sont en recherche d'emploi depuis longtemps ou d'autres qui viennent de se faire licencier, des personnes qui ont quelques problèmes de «personnalités » … mais ce n'est pas toujours le cas. Et la formation est là pour leur apporter les techniques nécessaires.

Le président : C'était souvent le cas pour les apprentis «psy » mais au moins ils ne pouvaient être «psychanalyste » qu'après avoir été eux-mêmes analysés. Je crois que bien des formations, y compris universitaires, exigent que les impétrants «vendent » pendant leur formation 3 coaching de «cadres » et que les comptent rendus de ces interventions comptent dans les notes qui permettront d'être diplômé. Donc on vous demande de jouer avec le feu, sans être formé, et de mettre, peut-être par méconnaissance, l'équilibre de personnes fragiles servant de cobayes, en jeu. C'est déontologique, ça ?

Le coaching : mais nous sommes «supervisés » par des pros.

Le président : oui, je sais ! par des coachs confirmés, et par des tuteurs aussi lorsque vous êtes en formation, mais eux, parfois de la promotion précédente, on ne peut pas dire alors qu'ils soient aguerris… Mais dites-moi, quelles sont les techniques dont vous parlez ? Sont-elles les mêmes que celles dont parle un cabinet sur son site ? «Nous travaillons et renouvelons en permanence nos savoir-faire issus de la Systémique, la PNL, la Cohérence Cardiaque, l'Analyse transactionnelle, la Narrative, la Sophrologie . . . »

Le coaching : Entre autres, bien sûr. Ce sont souvent des héritages de l'école de Palo Alto.

Le président : Monsieur, ces techniques n'ont souvent aucune valeur scientifique. Une étude française scientifique, celle-là, vient même de démontrer que la sacro-sainte PNL n'avait aucun fondement. On est souvent dans le domaine de la croyance et non de la science…un peu comme les «parapsychologiques » pour le recrutement il y a 30 ans… une université, à l'époque, avait même tenté de légitimer la graphologie en créant une chaire.

Mais les professionnels du recrutement ont fini par refuser ces outils contestés, heureusement. Maintenant lorsqu'on assiste à des formations universitaires de coaching, où les stagiaires passent des heures entières en papouilles, en se serrant dans les bras pour mieux se connaitre entre eux, ou à jouer avec des cartes pour tenter de trouver celles qui les représentent le mieux, on peut douter du sérieux de ces techniques, non ? Par moment ça ressemble même à des pratiques «sectaires » …

Le coaching : Mais Monsieur le Président, on est dans le domaine des relations humaines, pas dans la technique… on doit se découvrir, découvrir la relation à l'autre, être en phase, en communion…

Le président : Amen… je vous parlais de croyance ! Quant à Palo-Alto, c'est dans toutes les bouches des coachs, tout ça pour dire qu'on découvre que l'homme est un tout, dans un «système » … Maintenant, l'individu qui est mal dans sa peau parce qu'il est en difficulté avec sa hiérarchie ou avec ses équipes, il n'en n'a rien à faire de Palo Alto, il souhaite peut être avant tout des conseils, non ?

Le coaching : Justement non, d'abord parce que les coachs seraient bien incapables de lui donner. Ils n'ont ni la formation et, souvent, ni l'expertise pour ça. Mais en plus, ce n'est que si le coaché découvre par lui-même les solutions qu'il peut se les approprier.

Le président : Donc c'est le coaché qui fait le travail et vous qui facturez…

Le coaching : Oui, euh, non, c'est nous qui l'amenons à …

Le président : Bon, passons… donc pour résumer, vous «amenez à » comme vous dites, essentiellement en reformulant et en ne répondant jamais aux questions…

Le coaching : qu'est-ce que vous entendez par là ?

Le président : c'est ça, et qu'est-ce que je ressens à cet instant, quelle est l'image d'un animal qui me correspond le mieux en ce moment… vous vous foutez de moi ?

Le coaching : excusez-moi, Monsieur le Président, déformation professionnelle !

Le président : Reprenons… un de vos leitmotiv de début de mission est d'établir la présence du coach… établir un contrat, ça on sait ce que c'est, mais «la présence » ?

Le coaching : Chaque profession a son jargon, n'est-ce pas…

Le président : Oui mais la votre oscille entre ésotérisme et «enfumage », il ne faut pas parler des problèmes ou de la problématique du coaché, mais «le rejoindre là où il est » c'est certainement plus clair pour vous, mais pour le coaché ?

Le coaching : (perdant un peu son sang-froid) on dirait que vous le faites exprès. Les mots ont un sens, c'est comme lorsque nous disons qu'il faut faire «alliance » avec le coaché, et qu'il faut être «aligné ». C'est fort !

Le président : il est vrai que si vous parliez comme tout le monde vous risqueriez de perdre en aura ! Vous utilisez souvent les métaphores aussi…

Le coaching : Là je vous l'accorde. Et notre préférée est que nous sommes là, non pour donner du poisson mais apprendre à pécher.

Le président : Tiens, une relation entre Mao Tsé-toung et le coaching… le grand Timonier…

Le coaching : Pourquoi dites-vous ça ?

Le président : (songeur) Pour rien, pour

rien… et les trois piliers ?

Le coaching : les trois piliers du coaching sont la conscience, le choix et l'ouverture.

Le président : Il n'y en a pas un quatrième «virtuel », «invisible » ?

Le coaching : Pourquoi dites-vous ça ?

Le président : (blasé) pour rien, pour rien… pendant qu'on y est vous me confirmez que la position méta n'a rien à voir avec le kamasoutra ? Comme d'ailleurs les positions hautes et basses auxquelles vous faites souvent allusion…

Le coaching : Vous pouvez répéter votre question ?

Le président : non, je passe ! Greffier, ne notez pas ! Vous avez des règles internationales, un code décliné en 11 compétences. J'en prends une par exemple la 6, où il vous faut pratiquer un «questionnement puissant », ça ne doit pas être simple pour quelqu'un qui passe son temps à retourner les questions…et non, plutôt la 8 … il faut «élargir la conscientisation » … toujours votre fameux «jargon » ?

Le coaching : Certainement, désolé si ça ne vous parle pas…

Le président : «ça me parle » aurait dit Lacan. Tiens parlons psy… Les coachs parlent en permanence de TCC (Théories comportementales et cognitives) et parfois j'entends des coachs parler de «patients » et non de clients. Vous croyez que des coachs non-psy sont habilités à jouer avec ça ? D'autant que pendant les formations on ne rentre quasiment jamais dans le détail des pratiques.

Le coaching : On est parfois sur le fil du rasoir. A nous de ne jamais tomber dans la thérapie. Ce n'est pas notre rôle. C'est aussi au superviseur de s'en assurer.

Le président : Monsieur Coaching, quelle est votre météo aujourd'hui ?

Le coaching : Mais elle est excellente, Monsieur le Président, et la vôtre ?

Le président : il y a avis de tempête ! si je n'arrive pas à assurer mon «continuum d'autodétermination » ça risque d'être cyclonique ! Et le coaching d'équipe ? Est-il exact que la plupart des outils que vous utilisez pour les coaching dits d'équipes sont les mêmes que ceux qui sont utilisés pour les formations en «cohésion d'équipe » ?

Le coaching : Oui, sans doute, et alors ?

Le président : Là encore, vous mélangez les genres pour faire un produit qui ressemble à l'ancien, a le goût de l'ancien, mais donne l'impression d'être nouveau et vous permet de vendre une prestation qui dure, dure… alors qu'un stage peut résumer tout ça en une ou deux sessions …

Le coaching : Ce n'est pas la même chose, nos formateurs insistent bien sur le fait que ce n'est pas de la «cohésion », qu'il faut installer les pratiques dans la durée…

Le président : C'est bien ce que je disais. Donc pour reformuler – excusez-moi, déformation pas professionnelle, vous servez de miroir que ce soit à un dirigeant, à un cadre ou à une équipe… mais quand même, sans mauvais jeu de mot, entre 10 et 30k€ pour un miroir, ça donne à réfléchir, non ? Et les entreprises acceptent ?

Le coaching : Et certaines en redemandent, Monsieur le Président, c'est bien la preuve que ça fonctionne… Maintenant il faut ramener les prix que vous indiquez aux heures passées. D'ailleurs nous disons qu'il faut parfois «savoir ralentir le coaché ». La satisfaction des coachés est aussi notre outil de mesure…

Le président : Tu parles ! Pour une fois que quelqu'un les écoute ! N'y a-t-il pas là manifestation d'une décharge de ce qui devrait-être une bonne pratique managériale ? Et pour les dirigeants, c'est un peu comme ceux qui ont besoin de parler à un confesseur, à un astrologue, à une maitresse… parler à d'autres qu'aux membres du Codir… non pas pour leurs réponses, mais simplement pour être écouté ?

Le coaching : Vous venez peut-être de justifier là mon métier, Monsieur le Président…

Le président : Si c'est à ce point-là, je vais peut-être penser à une reconversion !

André Perret

9 PAIE ET REMUNERATIONS

Moi j'en a voudoir des sous

RÉFÉRENCE RH

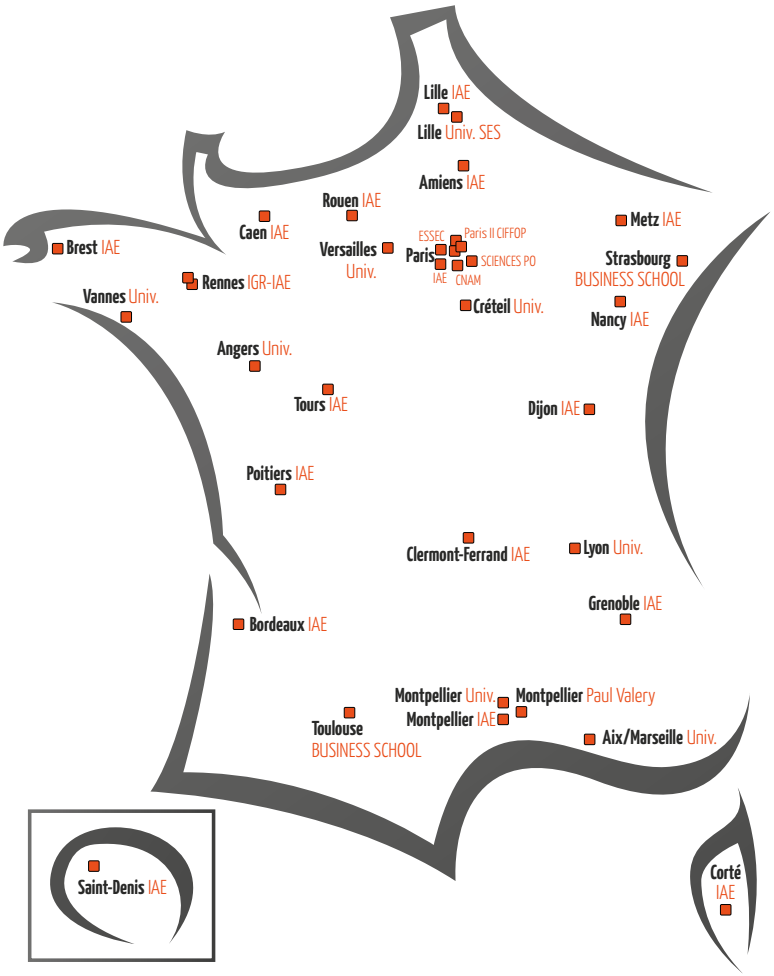
Le réseau des formations d'excellence de 3e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

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-VALERY Master Gestion des RH – Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CIFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CIFFOP 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



Référence RH
Réseau des formations RH d'excellence



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 ; Odyssée conférences ; Odyssée photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :

AGRH · ANDRH · FNEGE Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises · IAS · Liaisons sociales magazine · MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH

www.reference-rh.org



LES MODES DANS LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

JEAN-MARIE **PERETTI**

Professeur à l'ESSEC Business School

Les politiques et pratiques de rémunération sont-elles sensibles aux modes managériales ? Dans le domaine très encadré des rémunérations, les facteurs de rigidité sont nombreux et freinent la diffusion des instruments à la mode. On peut cependant observer l'influence de la mode lorsqu'une convergence de discours et d'actions favorise l'adoption de nouvelles modalités de rémunération ou l'abandon de certaines pratiques considérées comme démodées et archaïques par un nombre croissant d'entreprises. Dans le domaine des rémunérations, les réseaux professionnels ont favorisé l'appropriation de modes en intervenant à deux moments-clé: la décision d'adopter ou non la mode managériale et sa mise en œuvre. Ils ont fait connaître de nouvelles pratiques de rémunération et contribué par le partage d'expériences au sein de groupes d'échange à leur diffusion et leur adoption et le rôle des réseaux de la mode managériale demeure important dans le renouvellement des pratiques de rémunération (Frimousse et Peretti, 2020). Le renouvellement progressif des pratiques de rémunération reflète la succession des modes qui ont façonné les systèmes actuels.

La mode du mérite et de l'individualisation

Les entreprises ont privilégié longtemps le salaire fixe et collectif avec la règle «à poste égal, salaire égal ». Les seuls éléments individualisés sont la prime de rendement (dont les modalités de calcul et l'efficacité font l'objet de débats et de critiques qui conduisent à son abandon progressif à partir des années 1970), la prime d'ancienneté (pour fidéliser dans un contexte de pénurie de main d'œuvre) et quelques suppléments familiaux. Les augmentations sont générales et hiérarchisées (La pratique du «coup de pouce » pour les bas salaires ne se développe qu'après 1968).

La loi de 1972 posant le principe «à travail égal, salaire égal » (avec l'objectif d'égalité femmes-hommes) permet, en prenant en compte le travail réalisé, d'individualiser les salaires. L'intérêt de l'individualisation du salaire fixe à travers des augmentations différenciées est mis en avant au nom de l'équité. Elle permet de prendre en compte la contribution individuelle sous la dénomination de mérite, de performance ou de résultat. Des entreprises du secteur privé adoptent pour les cadres les augmentations individuelles (AI). La mode de la «rémunération au mérite » se diffuse dans les années 1980 avec les AI qui complètent ou remplacent les augmentations générales (AG). Les entreprises privilégient des «formules mixtes » plutôt que l'individualisation totale sauf pour les niveaux les plus élevés. Le pourcentage d'entreprises n'accordant que des AG baisse à 66 % dès 1986 et 46 % en 1995. La diffusion rapide de la mode de l'individualisation du salaire fixe se heurte aux réticences des managers qui n'individualisent que très modérément, «saupoudrent », et pratiquent «Semeuse », «tournante » ou «assolement triennal », considérant que les outils d'appréciation sont peu fiables (Igalens, Peretti, 1986). En 1993, Alfie Kohn dans son article "Rethinking Rewards", d'Harvard Business Review critique vigoureusement cette pratique en expliquant en quoi elle peut démotiver avec le développement de comportements individualistes au détriment de la coopération, de la dimension collective de la performance et du sentiment d'appartenance. Enfin les augmentations individuelles font progresser le salaire fixe de façon irréversible et le salarié qui a cessé d'être performant conserve durablement le bénéfice de ses performances passées. Pour réduire les risques, la mode dès les années 1990 est au concept de flexibilité salariale.

La mode du variable et de la flexibilité salariale

La mode des rémunérations variables se diffuse pour réduire le risque d'irréversibilité des augmentations du salaire fixe. Dans un premier temps le variable collectif est prôné pour renforcer le sentiment d'appartenance et corriger les effets pervers de l'individualisation. L'intéressement, institué par l'ordonnance de 1959 avec un succès limité, connait avec l'ordonnance de 1986 un fort développement dès 1987 y compris dans les petites entreprises. Le nombre d'accords est multiplié par cinq et, dès 1992, 44 % des entreprises de plus de 50 salariés sont couvertes par un accord. Les critiques sur le caractère non sélectif du variable collectif (intéressement et participation) qui bénéficie indifféremment aux salariés performants et non performants, mettent à la mode le variable individuel, sous forme de bonus et de primes, qui se diffuse dans les années 1990 et 2000. Sa part croît dans la rémunération globale En 2008, 34 % des salariés ont une part variable rémunérant leur performance individuelle. Elle représente 3,9 % de la rémunération globale dans les entreprises du secteur privé de 10 salariés ou plus. Les éléments variables, individuels et collectifs, atteignent en moyenne 20,1 % de la rémunération globale en 2008. Après la crise, leur part baisse à 19,2 % en 2014.

La mode de la rémunération différée et de l'épargne salariale

La culture du résultat et du bonus fait l'objet de critiques parmi lesquelles l'insécurité de revenu des rémunérations variables. Pour limiter cette insécurité de revenu, la mode de la rémunération différée sous la forme d'épargne salariale en rendant indisponible une part du variable avec la multiplication des plans d'épargne entreprise, la généralisation des pratiques d'abondement pour stimuler les comportements d'épargne, l'épargne retraite d'entreprise et le développement de l'actionnariat salarié. L'ensemble des dispositifs d'épargne salariale connaît un succès persistant. Au 30 juin 2020, les encours des plans d'épargne salariale et des plans d'épargne retraite d'entreprise s'élèvent à 144,8 mds € (+ 15 % sur un an), dont 20 mds € d'encours en épargne retraite d'entreprise collective (PERCO et PER d'entreprise Collectif). Les fonds actions (dont actionnariat salarié) et diversifiés représentent près de 3/4 des encours de ces plans, soit près de 105 mds €. Le nombre d'entreprises équipées d'un dispositif d'épargne salariale (378 000 entreprises) ou d'épargne retraite (264 000 entreprises) est en forte augmentation consacrant l'institutionnalisation de la mode de l'épargne salariale.

La rémunération en mode responsable

Prendre en compte l'impact sociétal de la rémunération est une préoccupation actuelle. Au sein de cette épargne salariale, une nouvelle mode apparaît sous l'influence de diverses initiatives et de dispositions règlementaires : l'investissement socialement responsable (ISR). L'ISR se diffuse et au 30 juin 2020, les encours de fonds ISR atteignent 23 mds € et ceux des fonds solidaires s'établissent à 9,7 mds € (+ 22 % sur un an).

La mode RSE conduit également à revoir les critères d'attribution d'éléments de la rémunération. Les accords d'intéressement sont les premiers terrains de diffusion de critères verts. Ainsi dès 2003 Michelin adhère à l'intéressement écologique. Le calcul de la prime d'intéressement versée en 2003 était déjà lié au respect d'une norme européenne sur l'environnement. Depuis de nombreux accord instaurent un critère écologique. Les critères ESG sont intégrés dans les modalités de calcul des bonus des dirigeants et se diffusent progressivement aux autres niveaux managériaux. L'évolution de l'indice de positivité est parfois retenue afin de d'améliorer l'impact social positif de l'organisation. Avec l'élargissement de l'objet social de l'entreprise dans le cadre de la loi PACTE d'avril 2019, les entreprises seront amenées à revoir leurs dispositifs de rémunération pour prendre en compte «l'intérêt social, en considération des enjeux sociétaux et environnementaux » et leur «raison d'être » précisant ce qu'elles peuvent apporter au bien commun sur le long terme.

La mode de la rétribution globale à la carte.

La rémunération globale englobe une



grande variété de composantes collectives et individuelles, fixes et variables, immédiates et différées, monétaires et non monétaires. Elle intègre de nouveaux éléments «hors salaire » de type conciergerie d'entreprises (avantages sociaux collectifs ou individuels). Dans les années 2010, les ANM (Avantages Non Monétaires) et les signes de reconnaissance se développent dans le cadre d'une approche de la rétribution combinant rémunération et reconnaissance. Ces composantes permettent de personnaliser la rétribution en prenant en compte la diversité des attentes et des contributions individuelles. C'est le cas pour les avantages non monétaires attribués discrétionnairement à certains salariés. Ils sont des signes de reconnaissance attribués dans le cadre du système de reconnaissance de l'organisation. Ils peuvent également élargir les espaces de choix offerts au salarié dans le cadre des rémunérations cafétéria (rémunération à la carte)

Et maintenant ?

Ce survol du renouvellement des politiques et pratiques en matière de rémunération fait ressortir quelques-une des modes qui ont progressivement façonné les systèmes actuels. De nouvelles pistes se dessinent dans le contexte post-crise, parmi lesquelles la refonte des grilles salariales pour mieux prendre en compte l'utilité sociale des postes et revaloriser les «premiers de corvée » dont la crise sanitaire a fait ressortir l'importance de leur rôle. Une seconde piste est la remise à plat des critères et modalités de calcul des éléments variables de la rémunération pour les aligner avec la raison d'être de l'entreprise et l'amélioration de l'impact social. Enfin l'impact des modalités de rémunération sur l'expérience collaborateur et l'expérience client sera davantage pris en compte.

Jean Marie Peretti

Références bibliographiques

Besseyre des Horts C.H. & Peretti J.M., (2019), «La Saga des rémunérations : Quatre décennies de transformation des systèmes de rétributions » in Mélanges en l'honneur du professeur Bruno SIRE, Presses de l'Université de Toulouse, pp. 39-48

Frimousse S. & Peretti J.M. (2020), «Les réseaux de la mode managériale » in Zerbib R. «Les modes managériales: Du conformisme à l'innovation » pp. 113-127

Igalens J., Peretti J.M. (1988), Audit des rémunérations, Eyrolles.



LA MODE ET LA PAIE

TABLE RONDE ANIMEE PAR ANDRE**PERRET**

Bonjour à toutes et tous,

Et merci d'être présents pour cette troisième table ronde virtuelle du MagRH.

Pour illustrer notre dossier, j'ai choisi d'aborder un sujet parfois délaissé par les RH, mais certainement pas par les salariés : la paie.

Lieu central de multiples paradoxes, la paie est elle aussi sujette aux effets de mode et plus généralement, quelle est aujourd'hui la situation de cette activité très technique de la fonction RH, en cette période de crise sanitaire et économique ?

Pour répondre à ces questions, 4 invité(e)s : Yamina Benaissa, entre autres enseignante en paie à l'UPEC, Odile Blanchard Responsable Paie & Administration du Personnel chez Bayard Presse, Marguerite Ballarin, consultante paie et enseignante à l'IGS, et Gilles Masson, enseignant à l'ENOES et auteur de «la paie ça s'apprend » aux éditions Studyrama, l'homme qui a réussi à transformer un ouvrage professionnel en paie en succès de librairie.

Et bien commençons par vous, Gilles, si vous le voulez bien, l'une des modes principales en paie, c'est ce va-et-vient permanent qu'on appelle «externalisation », quel est votre avis sur la question ?

C'est bien de commencer par un sujet polémique qui divise les responsables d'entreprise ! Polémique car ce sujet a autant de détracteurs à l'externalisation du service paie (voire du service R.H.) que de partisans et la plupart d'entre eux campent sur leurs positions respectives.

L'externalisation complète de ce service a commencé à la fin des années 1990 ou au début des années 2000. L'avantage est que l'entreprise se débarrasse de ce qu'elle ne sait pas faire (ou pas bien faire) pour se concentrer sur son cœur de métier. Elle confie ainsi sa gestion de la paie à un organisme extérieur théoriquement spécialiste de la paie qui lui assure qu'en plus elle fera des économies.

Mais qu'en est-il vraiment après une vingtaine d'années d'expérience ? J'assiste depuis environ 7-8 ans à une «ré internalisation » du service paie de plus en plus fréquente lors des formations que je dispense, ayant comme stagiaires des personnes qui sont chargées de refonder un service paie au sein d'une entreprise qui a eu quelques expériences malheureuses.

Comme d'habitude, les paramètres établissant la réussite de l'externalisation complète du service paie sont nombreux et peuvent varier beaucoup d'une entreprise à une autre ; entre l'activité de l'entreprise (industrielle ou société de services), l'effectif de l'entreprise, la capacité du service R.H. (s'il n'a pas été externalisé) à répondre aux questions des salariés, la compétence et le délai de réponse de la société d'externalisation, ça fait de très nombreuses possibilités de réussite de l'externalisation.

Ceci dit, je reste persuadé qu'à partir d'un certain nombre de salariés, il ne faut pas externaliser le service paie. Si le service est compétent, il assure le tampon indispensable entre les obligations légales et les souhaits du responsable d'entreprise. Il permet également la bonne transmission des informations aux autres services (comptabilité, commercial, RH, Direction). Il maintient le dialogue avec les responsables d'exploitation, voire avec les salariés évitant ainsi des conflits futurs ou larvés. La proximité physique entre des personnes travaillant ensemble au sein d'une même entreprise est un lien inestimable. La psychologie dans le monde du travail est trop souvent ignorée à tort. Or, dans le service paie elle est primordiale.

C'est aussi votre avis Yamina ? Vous êtes consultante en projets paie et RH et formatrice paie et administration du personnel.

C'est difficile à dire. Je dirais que ces vagues sont de forces équivalentes. La paie occupe une place de plus en importante car elle se trouve à la croisée des RH, de la comptabilité et du juridique. Elle s'en nourrit et échange avec tout ce petit monde et de fait se complexifie. A la fois, les entreprises souhaitent la garder dans leur giron pour mieux la maitriser, et en même temps (comme dirait notre président) elles souhaitent la fiabiliser en la confiant à des experts extérieurs.

Je dirais que la mode est à la sécurisation de la paie donc à sa professionnalisation. Non pas qu'auparavant, elle ne l'était pas mais aujourd'hui elle se transforme. Elle est pas-

sée du traitement de données à la fiabilisation du contrôle et de la validation de la paie avec tout ce que cela implique en termes de compétences techniques et de capacités d'analyse et de diagnostic. Elle va également vers l'utilisation des données paie pour faire du prédictif. En termes d'externalisation, alors que l'on avait plutôt des cabinets comptables avec un pôle social qui gérait la paie des clients, on assiste au développement des cabinets d'externalisation de la paie et de centres de services partagées. En conclusion, je dirais que la paie est un métier à part entière qu'elle soit externalisée ou pas.

Et vous Odile, le fait de gérer 1300 paies au sein du Groupe Bayard Presse vous donne-t-il une idée de la question ?

Le sujet de l'externalisation et en effet un sujet complexe, il peut apparaître comme une solution pour certains chefs d'entreprise qui préfèrent (comme le dit Gilles) "se débarrasser de ce que l'entreprise ne sait pas forcément bien faire" ou comme le dit également Yamina " pour sécuriser la paie devenue très complexe".

Le traitement de la paie est complexe car la loi est complexe et que tout le système français est complexe : le législateur et les partenaires sociaux essaient de faire évoluer les choses sans changer ce qu'on a déjà acquis ou mis en place et c'est souvent en cela que la complexité réside. Alors, l'externalisation peut apparaître comme une solution, mais beaucoup en sont effectivement revenus, surtout les entreprises de gros volume ayant des populations différentes à gérer, des situations multiples et des accords d'entreprise nombreux. Cette gestion de la paie nécessite alors non seulement une connaissance des lois, des règles et de leurs évolutions mais également une capacité à répondre aux interrogations des salariés devenues de plus en plus fréquentes.

Personnellement, j'ai une expérience surtout dans des structures produisant plus de 1000 paies/mois avec des éléments variables nombreux, des accords et conventions collectives multiples et des catégories de population aux statuts spécifiques : dans ce cas-là l'externalisation totale n'est pas envisageable, car on perd en qualité, en réactivité et en confiance.

Car n'oublions pas que si la paie n'est pas conforme aux attentes, n'est pas livrée en temps et en heure ou si personne ne répond clairement aux interrogations des salariés, l'ensemble du climat social en est dégradé et des conflits sociaux peuvent en découler. C'est pour ça que j'aime dire que la paie est un des services stratégiques de l'entreprise.

Éventuellement dans ces conditions ce qui est envisageable c'est peut-être l'externalisation de certains sujets très techniques et chronophages qui peuvent être externalisés ou "co-produits" comme la gestion de la maladie ou la gestion des déclarations DSN....

Externalisation passe souvent par la dématérialisation, et la modification des modes de communication avec le collaborateur. Cette approche doit être compatible avec la culture d'entreprise et la réussite d'un projet d'externalisation dépend aussi du degré d'importance que la Direction de l'entreprise lui aura portée : des moyens humains, des moyens financiers, des moyens en termes de communication et un calendrier adéquat contribueront à la réussite ou à l'échec d'un tel projet.

Du coup, l'effet Covid aura-t-il une influence sur l'organisation de la paie ? Marguerite Ballarin ? Vous, vous êtes consultante en paie et enseignante dans cette matière à l'IGS...

Je pense qu'il est encore trop tôt pour se prononcer. La grosse nouveauté directement liée à la Covid-19 c'est l'application beaucoup plus systématique d'une mesure qu'on connaissait de nom mais pour beaucoup sans vraiment savoir comment l'appliquer en paie, c'est-à-dire l'activité partielle. Cela reste circonstanciel même si étant donnés la tournure que prennent les choses, il est certain qu'on va continuer à y avoir recours dans certains secteurs pendant un moment, mais rien de sûr à l'heure actuelle. Activité partielle mise à part, on peut citer les arrêts de travail, qui, malgré quelques spécificités dues au contexte, restent gérés selon les règles en vigueur. Donc pas forcément de nouveauté sur ce point.

Gilles ?

Si le télétravail a semblé une bonne solution au bon fonctionnement de certains services, nous en voyons nettement les limites. Combien d'infor-



mations précieuses ai-je glanées autour de la machine à café ? Je ne saurais le dire, mais elles sont nombreuses. De même lors de déplacements dans les couloirs, je croisais parfois quelqu'un qui me disait : «ah, puisque je te vois, je voulais te dire que… » (que ce soit une prime que cette personne voulait donner à un de ses salariés, ou une absence qu'elle avait oublié de me signaler, ou une question qui lui trottait dans la tête mais qu'elle ne savait pas comment formuler par e-mail). Sans parler encore une fois de la psychologie : les personnes en télétravail perdent physiquement leur appartenance à l'entreprise et tendent à se conduire comme des indépendants.

Et puis l'autre «tendance » post-Covid est peut-être une méfiance accrue envers le Code du travail qui a vu ses règles changées plusieurs fois en très peu de temps (l'indemnisation de l'activité partielle, le calcul des IJSS avec ou sans jour de carence, le doublement de la limite des titres-restaurant, ou encore en ce mois de décembre - le 8, très précisément - le doublement de la limite d'exonération des bons d'achat – de 5% du plafond de la S.S. à 10%).

Et pour vous Yamina ?

Comme pour de nombreuses fonctions, la mise en place du télétravail comme modalité d'organisation du travail permanente et la dématérialisation devraient s'accélérer. En effet, le Covid a posé la question de la maturité des organisations dans la dématérialisation de leurs process en général et paie en particulier. La question du justificatif original, de la signature… s'est posée pour de nombreuses structures et a remis en cause le mode de contrôle.

Très grosse influence pour vous, Odile ? et les chargés de paie pas toujours reconnus ?

L'effet "Covid" a bien sûr été un bouleversement sur l'or-

ganisation de la paie : plus de 60 textes de lois sont parus en quelques semaines, l'équivalent de 2 ans dans ce domaine !

A ceci se rajoute la notion de confinement et de télétravail. Télétravail pour l'ensemble des collaborateurs et bien sûr également pour les services paie qui pour la plupart n'avaient jamais fait de télétravail. Car dans de nombreuses entreprises, le service paie n'était pas éligible au télétravail : non pas que c'était impossible techniquement mais ces services traitent des données sensibles et confidentielles traitant d'informations contractuelles et personnelles, soumises aux règles strictes du RGPD. Alors pour la plupart des services paie, le télétravail a été mis en place du jour au lendemain, un télétravail subi et non choisi. Certaines entreprises ont déployé des moyens techniques adéquats, permettant par exemple aux gestionnaires de paie d'avoir une configuration de travail chez eux assez proche de celle du bureau (avec plusieurs écrans par exemple), ont mis en place des services sécurisés de communication en visio. Mais dans certaines entreprises, les gestionnaires paie ont été beaucoup moins bien équipés, contraints de travailler à distance toute la journée sur de petits écrans d'ordinateurs portables sans clavier numériques, seuls avec la pression de sortir une paie sans erreur et dans les délais.

Les conditions de travail ont été dégradées et des sujets nouveaux ont émergés : la gestion de l'activité partielle et ses modes de calcul compliqués, la gestion des congés pour les uns, des primes d'assiduité pour les autres, la question des titres restaurant maintenus, pas maintenus, le remboursement de frais de transport à suspendre ou pas, gérer l'aménagement des temps de travail et du paiement des heures supplémentaires pour certains services (informatiques par exemple). et que dire de la gestion des nombreuses nouvelles situations d'arrêt maladie : 25 % des effectifs ont été concernés par des arrêts de travail : arrêt de travail classique avec délai de carence de trois jours avant versement d'indemnités journalières par la sécurité sociale, à distinguer des nouveaux arrêts de travail concernant les victimes du Covid, sans délai de carence, puis celui des arrêts de travail pour garde d'enfant : tous les services de paie et des éditeurs de paie se sont arrachés les cheveux avec des règles de calculs d'indemnisation qui changeaient tous les quinze jours !

Alors oui André pour moi pour répondre à votre question l'effet Covid a eu une énorme influence sur l'organisation du travail des services paie. Leur travail en coulisses était remarquable ce sont des travailleurs de l'ombre, restés dans l'ombre. Ils n'ont pas été mis au chômage partiel, au contraire ils ont fait face à un surcroît de travail conséquent. On en peu parlé dans les médias des services paie pendant le confinement et pourtant s'ils n'avaient pas réussi à produire des paies à temps, là, on en aurait entendu parlé... mais pas en héros.

«Ça s'en va et ça revient », comment faut-il prendre le casse-tête récurrent des charges sociales ?

Gilles, je sens que ça vous inspire ?

Rarement dans notre métier nous aurons vu autant de «ça s'en va et ça revient » ! Les règles précitées (activité partielle, carence, titres-restaurant, bons d'achat) sont-elles de nouvelles règles ou ne sont-elles valables que pour cette année ? Que va-t-il se passer en 2021 ? Un troisième confinement comme c'est le cas du 26 décembre au 24 janvier en Autriche ? Le maintien des règles d'indemnisation des entreprises fermées est-il envisagé ou ces règles vont-elles encore changer ?

De même, les changements qui devaient être mis en place en matière de retraite ou de chômage vont-ils arriver en 2021 ? Auront-ils un impact sur les cotisations et charges sociales ? Allons-nous recommencer à «taxer » les CDD «courts » par le biais d'une nouvelle cotisation (ce que le gouvernement avait évoqué) ?

D'ailleurs, en a-t-on fini avec le bulletin simplifié ou clarifié ?

Marguerite ?

La paie fait partie de ces domaines professionnels qu'on pourrait presque qualifier de «contradictoires ». C'est-à-dire qu'il faut être incroyablement souple et rigoureux à la fois, ce qui est loin d'être simple. Parce que dans les faits, les nouvelles mesures manquent très souvent de clarté. Je pense notamment à la défiscalisation des heures supplémentaires mise en place au 1er janvier 2019, pour laquelle il avait été

annoncé qu'elle s'appliquerait dans la limite de 5 000 € par an et par salarié, sans préciser si c'était en brut ou en net, ce qui est loin d'être la même chose. Il a fallu attendre un bon moment avant d'être fixé sur ce point.

Donc pas d'autre choix que de se tenir informé au mieux, quitte à faire régularisation sur régularisation. Cela étant dit, il y a souvent des périodes de tolérance qui permettent de s'adapter plus en douceur. En revanche, si cela allonge les délais de mise en place, cela n'exempte absolument pas les entreprises de s'informer et de tout mettre en œuvre pour respecter les réglementations en vigueur. Quand on s'aperçoit en novembre 2019 que le prélèvement à la source n'apparaît toujours pas sur le bulletin simplifié remis au salarié, il y a de quoi se poser des questions.

Votre avis est-il le même, Yamina ?

Un casse-tête… qui ne s'en va pas. Cependant, il est, me semble-t-il, mieux appréhendé. Les équipes paie ne sont plus submergées par le traitement d'une multitude de documents papiers et la saisie des données qui en découle. Leur valeur ajoutée est ailleurs. Les logiciels de paie en mode Saas, les dossiers du personnel dématérialisés… permettent d'avoir plus de temps à consacrer à la veille sociale, à l'analyse et à la compréhension des nouvelles dispositions pour les appliquer au mieux et éviter les litiges. Malgré tout, souvent l'interprétation est de mise, jusqu'à ce qu'une circulaire ou une instruction ministérielle soit publiée.

On s'en aperçoit en entreprise, Odile ?

Vous plaisantez ! Vous l'avez dit dans ce contexte complexe et fluctuant, il faut être à la fois "souple et rigoureux", être capable de comprendre voire interpréter des textes parfois contradictoires et pour le moins confus et savoir en plus les mettre en application dans la réalité de l'entreprise.



Il est devenu de plus en plus compliqué de paramétrer de façon autonome dans l'entreprise toutes ces règles ne serait-ce que légales et le choix de l'éditeur partenaire de votre système d'information paie RH est particulièrement important pour un bon accompagnement. S'il y a au moins une externalisation à prévoir c'est celle-ci, celle du travail en mode Saas avec un bon professionnel. Car dans la loi française, on ne simplifie rien, la plupart du temps on conserve les acquis et on rajoute de nouvelles règles pour constituer un mille-feuille de lois, décrets, textes et règles diverses souvent devenus indigestes.

Mais alors, Yamina, les simplifications annoncées il y a quelques années ont-elles été réalisées ?

Simplifications, cela dépend pour qui… Les principales mesures de simplification annoncées ont été réalisées. La mise en place de la DSN associée aux outils paie de plus en plus performants font que, effectivement, le traitement «matériel » de la paie est simplifié. Mais comme déjà évoqué, la technicité et la complexité de la paie ne cessent de croitre.

Concernant le bulletin de paie simplifié, si le nombre de lignes est réduit, pas sûr que la lecture en soit plus aisée. En tout cas, les gestionnaires paie ont toujours besoin du bulletin de paie détaillé pour effectuer leurs contrôles.

Et enfin, le prélèvement à la source, pour lequel les craintes étaient fortes, a finalement été mis en place sans difficulté majeure. La problématique a plutôt été la gestion de l'effet psychologique de l'amputation du net à payer des salariés. Cela a mis en exergue l'importance grandissante de la communication dans les métiers de la paie.

Gilles Masson d'ajouter...

Sur le bulletin de paie, entre le bulletin «clarifié » de la fin de mandat de François Hollande et le bulletin «simplifié » du début de mandat d'Emmanuel Macron, nous avons pris l'habitude du «un pas en avant, un pas en arrière ». En effet le premier avait supprimé les bases et les taux des cotisations en en regroupant certaines au mépris de toute règle comptable pensant «clarifier » le bulletin. Devant l'incompréhension des salariés, le second a fait marche arrière et le bulletin d'aujourd'hui ressemble presque à celui d'avant-hier. Fini le regroupement sur la même ligne, mais on a gardé le regroupement par famille.

D'autre part, effectivement pour le salarié, ça se simplifie : plus de cotisation SS Maladie et cotisation chômage ! En contrepartie, augmentation de la CSG ! CSG dont le calcul est toujours aussi inutilement complexe.

Au niveau des congés payés, la Loi El-Khomri avait proposé aux entreprises de changer la période d'acquisition. Elles peuvent ainsi passer d'une année «1er juin – 31 mai » à une année civile, simplifiant ainsi énormément les calculs et facilitant de beaucoup la compréhension des salariés qui ne savent jamais où ils en sont dans leurs jours restant à prendre. A ma connaissance, peu d'entreprises ont fait cette démarche, ce que je regrette fortement !

Enfin, si on peut appeler cela une simplification, le prélèvement à la source a enfin été réalisé avec succès. Beaucoup de services paie le redoutaient mais ça s'est finalement bien passé. En effet, si le salarié avait des soucis, c'est au service des Impôts qu'il fallait s'adresser.

Marguerite vous vouliez prendre la parole

Oui, André, cela dépend vraiment de ce qu'on veut entendre par simplification du bulletin de paie. A l'origine, lorsque le choc de simplification a été annoncé



en mars 2013, on nous avait «vendu » un bulletin de paie plus lisible et plus compréhensible, avec plus de pédagogie dans la présentation du document et des calculs et, cerise sur le gâteau, un bulletin de salaire plus facile à gérer pour les entreprises. Avec le recul que nous avons maintenant par rapport à ces annonces, nous pouvons déjà affirmer que le bulletin de salaire est effectivement plus lisible étant donné que la moitié des rubriques qui y étaient présentes à l'origine ont disparu.

Mais attention, cela ne signifie pas pour autant que le bulletin en est plus compréhensible, loin de là. En effet, ces rubriques n'apparaissent peut-être plus sur le bulletin, mais restent néanmoins bel et bien calculées ! Cela signifie qu'il se passe des choses sur le bulletin de salaire qui ne sont pas perceptibles à l'œil nu par un salarié qui n'aurait pas les connaissances nécessaires en paie, donc dans les faits une grande partie de la population salariale du pays.

Sur le principe, il n'y a pas d'impact sur le calcul du salaire net payé au salarié. En revanche, ces cotisations, qui sont pour l'essentiel rassemblées dans une seule rubrique intitulée «Autres contributions dues par l'employeur », ont un intérêt non négligeable pour les salariés, puisqu'elles vont financer le fameux Compte Personnel de Formation, les Contrats d'Apprentissage, les Allocations Logement, etc. Autant d'avantages payés par l'employeur en faveur des salariés et de leur famille mais sur lesquels les salariés n'ont absolument aucune visibilité. Ça c'est pour la présentation du bulletin de paie. Maintenant, si nous nous penchons sur la simplification des calculs de paie, là c'est officiel, rien n'a changé, c'est presque pire. Au moins, voyons le côté positif, le métier de gestionnaire de paie a encore de beaux jours devant lui.

Alors, justement, pour le salarié, le «bulletin » a-t-il changé, doit-il changer, y-at-il aussi un effet «mode » ? Oui, Marguerite...

A l'origine, il n'y avait aucune indication concernant la présentation des bulletins de salaire. En effet, la Loi se bornait à définir le bulletin de paie comme une «pièce justificative » devant être obligatoirement remise au salarié par son employeur. A la limite, le Code du Travail indiquait également une liste exhaustive de mentions obligatoires, mais rien de plus précis. Ce qui a résulté en une multitude de formats de bulletin différents, ce qui n'a clairement pas aidé à la compréhension.

Depuis la mise en place du bulletin «simplifié », on peut effectivement parler de tendance de présentation des bulletins de paie, mais au singulier. En effet, avec cette série de nouvelles mesures rendues obligatoires pour toutes les entreprises au 1er janvier 2018, il devrait normalement n'y avoir plus qu'une façon de présenter le bulletin de salaire. Sans compter qu'avec la fusion des caisses de retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, il n'y a maintenant presque plus de distinction entre un salarié cotisant cadre et un salarié cotisant non-cadre.

Dans la pratique bien sûr, il reste certaines entreprises qui persistent à ne pas appliquer le format simplifié et qui ne se font pas encore rappeler à l'ordre.

Gilles comment voyez-vous les choses ?

L'être humain et plus particulièrement le salarié est par nature réfractaire au changement ! Vous allez me dire que pourtant tout change tout le temps. Certes, mais à l'instar de votre changement physique (le poids des années), on n'accepte le changement que lentement. La preuve avec le bulletin 'Hollandais' puisqu'il a fallu revenir en arrière. Donc, quand on regroupe «doucement » certaines lignes, quand on en supprime une tous les trois mois, ça va ; le choc psychologique est amorti.

Le salarié soupçonne toujours quelque chose de négatif quand on lui change son bulletin de paie ; les employeurs étant tous par définition des voleurs et essayant toujours de faire des économies sur le dos de leurs salariés.

Le meilleur exemple étant le bulletin de paie «dématérialisé ». Si certains salariés (les plus jeunes) trouvent un avantage à pouvoir visualiser leur bulletin sur leur smartphone, la plupart des autres (les plus âgés) préfèrent l'avoir en support papier. En effet, les plus anciens savent qu'il faut conserver les bulletins de paie pendant toute leur carrière car ceux-ci peuvent servir de preuve en cas de trimestre manquant auprès de la CNAV. Et le problème avec les

bulletins dématérialisés est la conservation ; combien de «jeunes » perdent leur smartphone, ne font pas de sauvegarde lorsqu'ils le changent tous les 6 mois. Ils objectent que dans ces cas, l'entreprise doit leur fournir un autre bulletin de paie car elle doit en conserver une sauvegarde. Le souci est que la durée légale de conservation des bulletins de paie de la part des entreprises est seulement de 5 ans ! Au-delà, aucune obligation. Enfin, pour l'obtention d'un prêt, si certaines banques acceptent un bulletin dématérialisé, la plupart d'entre elles demande un bulletin papier. Et dans ce cas, qui paie le papier, l'imprimante et l'encre ? Je ne veux même pas parler de la sécurité informatique d'un «coffre-fort numérique » ; le piratage augmente tous les ans de façon fort inquiétante !

Bref, depuis le 12 mai 2009, peu de salariés ont demandé à avoir un bulletin dématérialisé et s'ils en ont un c'est que l'entreprise le leur a imposé.

Yamina ?

Tout a été dit, une mode de bulletin de salaire ? Son contenu et sa présentation sont tellement encadrés qu'il y a peu de place à la créativité. J'allais dire la couleur du papier peut-être ? Mais quelle importance s'il y a dématérialisation ?

Odile ?

Quand on parle simplification on pense d'abord au bulletin de salaire simplifié. Clarifier ou simplifier tout ceci n'a été qu'un effet d'annonce puisqu'effectivement les calculs sont toujours aussi complexes mais aujourd'hui regroupés par thème ; c'est donc une simplification d'affichage, de forme, pas de fond. Le bulletin de salaire est aujourd'hui indéchiffrable pour le non expert. Cette "simplification" a finalement abouti à une certaine opacité et entrainé une certaine méfiance de la part du salarié. La mise en place d'une communication éclairée auprès des salariés est souvent nécessaire pour rétablir la confiance entre le salarié et son employeur. Donc en effet le métier de gestionnaire paie est devenu de plus en plus technique mais aussi complet, exigeant des capacités nouvelles de bon communicant et de bon technicien. C'est un métier à part entière en pleine évolution et qui mérite d'être reconnu.

Il me semble en revanche que nous pourrions parler de simplification en matière de retraite parce qu'aujourd'hui les charges sociales de retraites cadres et non-cadres sont alignées même si ce n'est pas encore dans la conscience collective, nombre de collaborateurs font toujours une différence entre cotisations retraite cadre et non cadre.

Enfin la mise en place de la DSN et de tous les sujets qui y sont liés comme l'attestation pôle emploi dématérialisée, la DSN événementielle, les IJ EDI... les différents flux mis en place progressivement pour transmettre les informations diverses à tous les organismes sociaux simplifie, harmonise et lisse la charge des services paie sur l'année complète.

Parlons maintenant prélèvement à la source... ça a été une lourde charge pour les services paie ?

Comme je l'ai expliqué précédemment, hormis le fait de mettre à jour le tableau des taux neutres une fois par an, le service paie n'a pas grand-chose à faire de spécial. C'est ce que j'appelle une «perception douce » !

Ce que paie le salarié en impôts ne regarde pas le service paie qui se contente d'appliquer le taux donné par le centre de calcul des impôts. Si ce taux pose un problème au salarié, celui-ci est invité à aller s'expliquer avec son centre de calcul des impôts.

Le PAS n'est pas ce que j'appellerais une charge lourde.

Yamina vous ne semblez pas d'accord ?

Si c'est une simplification pour la DGFIP et potentiellement pour le contribuable, c'est une responsabilité supplémentaire pour l'employeur.

D'une part, le prélèvement à la source entraine des traitements supplémentaires pour les équipes de paie. D'autre part, l'Etat fait supporter à l'employeur la charge de potentielles erreurs dont il ne serait pas à l'origine. Finalement, le véritable enjeu se trouve dans la communication des services paie avec les salariés et la capacité à désamorcer leurs mécontentements sur ce sujet.

Marguerite, vous penchez pour lourd ou léger ?

Les deux, mon Général. Il est vrai qu'à l'époque, cela a fait grand bruit. Les professionnels de la paie ne parlaient que de ça. Et comme d'habitude on entendait tout et son contraire. Mais au 1er janvier 2019, il s'est passé beaucoup d'autres choses en paie qui ont été autrement compliquées à gérer (je pense notamment à la fusion des caisses de retraite complémentaire AGIRC-ARRCO et la défiscalisation des heures supplémentaires).

Concernant le prélèvement à la source, une fois les paramétrages nécessaires correctement mis en place, tout est automatiquement géré via la DSN et son CRM (compte-rendu métier), il n'y a pas de manipulation particulière à réaliser côté employeur, à part, bien entendu, la nécessité de calculer correctement le bulletin de paie de ses salariés afin que la base de calcul de l'impôt sur le revenu prélevé à la source soit exacte, ce qui est loin d'être une nouveauté dans le cahier des charges du gestionnaire de paie.

Le dernier mot pour vous Odile ...

Le prélèvement à la source était dans les esprits particulièrement attendu comme un véritable raz-de-marée. Il faut souligner que ce sujet a été très bien géré par la DGFIP, tant en termes de communication que d'anticipation et le process a été bien maîtrisé. L'enjeu était important dans chaque entreprise et l'effet d'annonce l'était tout autant.

Pour le coup ce sujet n'a pas été le plus compliqué à mettre en œuvre et a mis les services paie au premier rang, sur le devant de la scène et dans la majorité des cas a permis de redorer un peu l'image de ces travailleurs de l'ombre.

Il me reste à vous remercier pour toutes vos explications. Il est vrai que le métier de la paie est confronté à une ingratitude endogène : le salarié ne va jamais voir son chargé de paie pour le remercier de lui avoir communiqué à temps une paie juste, alors qu'au moindre centimes de différence, il est tout de suite dans votre bureau. Et puis, on aura peut-être l'occasion de se revoir pour envisager d'autres aspects de la paie, sa facette études prospectives, sa possibilité de fusion avec le comp&ben, ses outils... et enfin, à ceux qui disent que ce n'est pas le cœur de métier de la RH, je me plais à répéter qu'à force de se concentrer sur son cœur de métier, on finit par avoir un métier sans cœur, n'est-ce pas...

ENSEIGNEMENT

Toujours plus

learning technologies
DIGITAL EXPERIENCE

CONSTRUIRE ENSEMBLE LA FORMATION DIGITALE DE DEMAIN

15 -26 FÉVRIER 2021



PROGRAMME COMPLET DISPONIBLE

#LTDX21

UN PROGRAMME BASÉ SUR SEPT THÈMATIQUES



- Développement professionnel
- Data, Analytique et Impact
- Outils et Technologies
- Design de contenu
- Déploiement d'un programme de formation
- Le future de la formation digitale
- La motivation des apprenants

VOIR LE PROGRAMME



ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : LA MODE SE DÉMODE, LE STYLE JAMAIS

[COCO CHANEL]

ISABELLE**HUAULT** NICOLAS**PEJOUT**

Isabelle HUAULT, Présidente du Directoire et Directrice Générale, emlyon business school

Nicolas PEJOUT, Directeur de la Stratégie et du Développement, emlyon business school

Ici résumées sous une forme (à dessein provocatrice) d'injonctions, ces tendances sont intrinsèquement positives : oui nous gagnons à être toujours ouverts sur le monde ; oui nous pouvons exploiter le meilleur du monde numérique ; oui nous devons mobiliser l'intelligence des collectifs. Néanmoins, il nous faut tenter de faire systématiquement preuve d'équanimité à l'égard de mouvements qui ne sont parfois que des soubresauts.

La distance : loin des yeux, loin du cerveau ?

La crise sanitaire a très fortement accéléré une tendance de fond : l'organisation de parcours d'apprentissage à distance. C'est particulièrement vrai pour les formations technologiques qui se prêtent à un niveau de formalisation propice aux modalités numériques. Et le développement de la filière edtech nous le rappelle aisément : en France, elle représente un chiffre d'affaires cumulé de 650 M€ et 7 000 emplois dans 430 entreprises ; dans le monde, ce sont près de 6 Mds€ qui ont été levés dans le secteur en 2020, dont 40% en Chine et en Inde .



Être au plus près de la jeunesse permet aux acteurs de l'enseignement supérieur d'être sensibles aux tendances d'un monde qui se dessine, façonné par les étudiants qu'ils accompagnent pendant plusieurs années. Cette proximité, combinée à la double volonté de leur garantir la plus forte employabilité et de leur proposer une expérience d'apprentissage inoubliable, peut conduire à épouser des trajectoires qui répondent aux bruits de l'époque mais qui nécessitent aussi une distance critique. Cette prise de recul est nécessaire non seulement pour les jeunes eux-mêmes mais aussi pour tous les acteurs éducatifs – écoles, universités, edtech, … – dans leurs stratégies de développement.

Cette trajectoire de digitalisation – positive, nécessaire – ne doit néanmoins pas faire oublier au moins trois points d'attention.

Tous les apprenants ne sont pas égaux devant la formation à distance : chaque individu dispose de conditions de vie, d'étude, de connexion différentes qui peuvent rendre l'e-learning difficile voire impossible. Il faut également disposer des compétences informatiques minimales pour «apprendre à apprendre ». De ce point de vue, la crise sanitaire actuelle a renforcé les inégalités : celles et ceux en situation précaire ont vécu des difficultés encore plus grandes .

Par ailleurs, un format intégralement distanciel est non seulement impossible pour l'acquisition de certaines compétences mais, parfois, non souhaitable car la dimension sociale informelle des moments hors formation (pauses, déjeuners, trajets, …) fait partie intégrante de l'expérience pédagogique.

Enfin, les formats hybrides dits phygitaux ou comodaux se développent mais, à la pratique, beaucoup de formateurs (et d'apprenants) préfèrent l'un ou l'autre des formats en exclusivité – 100% distanciel ou 100% présentiel – car les

De nos jours, parmi les tendances lourdes qui deviennent parfois des effets de mode lorsqu'elles sont mal comprises ou maîtrisées, on peut citer :

- *La distance : «voyagez loin et restez en ligne ! »*
- *La collaboration : «partagez en mode projet agile et coconstruit ! »*
- *L'entrepreneuriat : «deviens l'entrepreneur que tu es ! »*

dynamiques de groupes sont rendues plus compliquées par des pratiques peu facilitées par des équipements encore en rodage.

La collaboration : plus on est transversal, plus on est transpercé ?

Facilitée par les outils digitaux, la collaboration est désormais un réflexe dans les pratiques professionnelles, portée par la généralisation de la gestion par projets et par une attente de partage et d'intelligence collective formulée par les équipes et particulièrement par les jeunes générations. Les avantages d'une collaboration forte sont connus : efficacité, rapidité, innovation, créativité, … .



On peut néanmoins s'interroger sur ce qui discrédite autant l'idée de hiérarchie, d'une forme de verticalité. Ce n'est pas le concept en tant que tel qui pose problème : quel problème y-a-t-il à bénéficier d'un «bon chef » (compétent, disponible, juste, inspirant …) ? C'est plutôt la mauvaise hiérarchie qui est source de difficulté, qu'elle soit liée à un problème d'organisation (une matrice hiérarchique / fonctionnelle / géographique peu efficace par exemple) ou de casting (le mauvais profil au mauvais poste).

La fameuse «entreprise libérée » qui est parfois la forme militante d'une organisation «plate » n'est pas une source de libération pour tous les collaborateurs : elle ne propose pas nécessairement les dispositifs favorables à l'engagement de celles et ceux qui ont besoin de hiérarchie, de management pour s'exprimer et s'impliquer. Et elle ne fait, bien souvent, que cacher maladroitement des rapports de force qui peuvent être mieux gérés avec une ligne managériale claire, explicite, assumée, bien vécue.

Certains salariés sont en demande de rapports hiérarchiques car ils y voient une sécurité, un recours, un secours : la chaîne de commandement leur donne la possibilité d'obtenir non seulement des avis, des conseils mais aussi des arbitrages pour faciliter leur quotidien professionnel.

L'entrepreneuriat : un entreprenant est-il nécessairement entrepreneur ?

La création d'entreprise a le vent en poupe, même avec la Covid : en 2020, plus de 770 000 entreprises ont été créées, soit 4,5% de plus qu'en 2019 qui était déjà une bonne année, avec la trajectoire insufflée notamment par les mesures gouvernementales favorables à la «start-up nation » . Entre 2017 et 2020, le taux de lycéens professionnels et d'étudiants souhaitant créer ou reprendre une entreprise a augmenté de 9 points .

Néanmoins, tout le monde ne veut pas devenir entrepreneur et ce n'est pas un problème : il faut bien des salariés pour qu'un.e patron.ne puisse travailler ! Certains jeunes ne veulent pas et/ou ne peuvent pas créer leur propre structure et préfèrent rejoindre des entreprises, des associations, des ONG. Notons d'ailleurs que parmi l'ensemble des diplômés des écoles membres de la CGE de 2019, seulement 2,7% sont créateurs ou repreneurs d'entreprise (- 0,4 point comparé aux 3,1% de l'enquête précédente) .

Les jeunes générations souhaitent légitimement mobiliser leurs compétences et développer un rapport au travail différent de celui connu par leurs prédécesseurs. En cela, on peut comprendre le mouvement de fond favorable à l'intrapreneuriat : entre 2015 et 2019, en France, les programmes d'intrapreneuriat ont été multipliés par quatre . Cette formule permet parfois de combiner le meilleur des deux mondes : l'écosystème d'une structure importante couplé à la liberté de création et d'innovation.

La vie active est suffisamment longue (et le sera de plus en plus) pour qu'une étape de création d'entreprise succède à celle d'une activité en entreprise :



aux Etats-Unis, l'âge moyen des entrepreneurs au moment de fonder leur société est de … 42 ans .

Enfin, n'oublions pas que l'on peut être entreprenant, innovateur, initiateur de changement, faire bouger les organisations … sans être nécessairement entrepreneur !

Apprenons avec style

Au-delà des effets de mode, chaque acteur de l'enseignement supérieur doit et peut produire un style : une ligne, un ton, un geste, une ambiance. En cela, la formation partage quelques chromosomes avec la culture, les loisirs et les médias. On y vit une expérience qui doit faire grandir chaque individu et son entourage : cette élévation est faite de connaissances, de compétences, de rencontres. Faisons nôtres les mots de Buffon en 1753 : «le style doit graver les pensées » ; «le style suppose la réunion et l'exercice de toutes les facultés intellectuelles ; les idées seules forment le fond du style » .

Isabelle Huault & Nicolas Peyout

Notes et références

1. *https://medium.com/swlh/mapping-edtech-investments-in-2020-where-did-the-money-go-ac55dc737918*
2. *https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/les-dossiers-de-la-drees/article/les-inegalites-sociales-face-a-l-epidemie-de-Covid-19-etat-des-lieux-et ; https://www.unicef.org/fr/communiqu%C3%A9s-de-presse/les-in%C3%A9galit%C3%A9s-dacc%C3%A8s-%C3%A0-lenseignement-%C3%A0-distance-en-pleine-crise-de-la-Covid*
3. *https://www.lesechos.fr/weekend/perso/lintelligence-collective-arme-anti-Covid-1268773*
4. *https://theconversation.com/mythes-et-realites-de-lentreprise-liberee-118214*
5. *https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/12/19/le-Covid-n-a-pas-decourage-la-creation-d-entreprise_6063914_3234.html*
6. *https://www.forbes.fr/management/les-ecoles-de-commerce-championnes-de-l-entrepreneuriat/*
7. *https://www.cge.asso.fr/publications/enquete-insertion-cge-2020/*
8. *https://institut-intrapreneuriat.em-lyon.com/*
9. *https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-fievre-de-lintrapreneuriat-gagne-la-france-1026178*
10. *https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/10/22771-lage-moyen-des-fondateurs-de-start-up-a-succes-est-de-45-ans/*
11. *http://www.academie-francaise.fr/discours-de-reception-du-comte-de-buffon*

renom

DOSSIER FORMATION

Se former aux RH

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.



FORMATIONS RH : DE L'INNOVATION AVANT TOUTE CHOSE !

ANNE CECILE **GEOFFROY**

REDACTRICE EN CHEF INVITEE

Journaliste spécialisée dans l'information sociale pendant près de 20 ans, ancienne rédactrice en chef adjointe de Liaisons Sociales magazine, je co-dirige aujourd'hui avec Élodie Sarfati l'agence À savoir égal.

Spécialisée dans la conception de parcours pédagogiques en ligne, À savoir égal entend rendre accessibles les questions liées au monde du travail, aux relations sociales, aux thématiques RH, et la culture économique et sociale.

Choisir une formation c'est un peu comme trouver chaussure à son pied. Mieux vaut s'y sentir à l'aise pour avancer ensuite d'un bon pas dans sa vie professionnelle. Mais lorsque l'offre de formation, comme en GRH, est touffue, une grille de lecture n'est jamais superflue.

Anne Cécile Geoffroy

J'aimerais vous faire un aveu… Durant de nombreuses années, j'ai été l'auteure d'un «palmarès des formations RH» considéré par beaucoup comme une «référence». Une référence, je ne sais pas, mais un exercice toujours passionnant et complexe, sûrement. Il fallait tout à la fois recueillir la parole de chaque responsable de cursus, d'étudiants, de professionnels passés par les bancs des établissements, décortiquer les programmes et donner à voir la façon dont les formations évoluaient et accompagnaient les diplômés vers l'emploi.

Un exercice également très discuté ! Autant vous dire, qu'à chaque nouvelle parution, j'étais assaillie d'appels… ravis ou déçus. Autant vous avouer enfin qu'à chaque nouveau palmarès, mon intérêt pour cet exercice s'émoussait. Car mon ambition était finalement de construire un outil d'aide à la décision et à l'orientation pour les jeunes et les adultes en quête d'une formation RH de qualité et pour les recruteurs à la recherche de professionnels bien formés.

Ce que j'appréciais le plus c'était de pouvoir mettre en exergue le travail de formations créatives et soucieuses de former des professionnels éclairés et curieux, et d'enseignants n'hésitant pas à dépoussiérer régulièrement leur maquette pédagogique pour rester au plus près des transformations des organisations et des évolutions sociales et sociétales.

La proposition de l'équipe du Mag RH d'ausculter les présentations d'une petite vingtaine de formations – «sans les classer !», selon la demande expresse de François Geuze - est l'occasion de poursuivre dans cette voie. Et de mettre en lumière les multiples façons de former aux ressources humaines pour aider les candidats à affiner leur choix. Toutes les formations en GRH ne sont pas présentées ici. Il en existe beaucoup d'autres. Mais vous trouverez dans les pages qui suivent un bon échantillon de ce que le «marché» des formations en gestion des ressources humaines propose du niveau Licence à celui d'Executive Mastère. Suivez le guide…

Incontournable alternance

L'apprentissage a officiellement fait son entrée dans l'enseignement supérieur en 1987 avec la réforme Séguin. S'il a fallu un moment pour que les établissements l'adoptent vraiment, trente-quatre ans après, la question ne fait plus débat dans la grande famille des formations en gestion des ressources humaines. L'alternance y est devenue un standard. Très rares sont les formations de ce dossier à ne pas proposer aux étudiants de suivre leur cursus en alternance : soit par l'apprentissage, soit par le contrat de



professionnalisation ou encore mais plus rarement par la nouvelle Pro A (promotion par l'alternance). A l'IAE de Paris, l'alternance est affichée comme un «parti pris : on n'apprend pas la GRH à partir de rien, on ne peut la comprendre qu'en s'appuyant sur une expérience contextualisée», explique l'équipe du Master RH&RSE. A l'IAE de Lille, elle est présentée comme une «clé de réussite professionnelle». L'équipe pédagogique en a fait «la pierre angulaire» de son Master GRH en le couplant à la pratique de la réflexivité «nécessaire à toute prise de décision dans un monde en transformation». C'est bien là l'intérêt de cette pédagogie : permettre des allers-retours entre la vraie vie de l'entreprise et une réflexion plus académique destinée à mettre à distance et à interroger les pratiques observées sur le terrain. Le Master Direction stratégique des ressources humaines de l'IAE de Nancy souligne toute l'attention qu'il y porte en promettant ainsi aux étudiants «un enseignement bénéficiant à la fois des derniers résultats de la recherche (ceux du Cerefige, le laboratoire de recherche adossé à l'IAE- ndlr) et d'un ancrage dans les réalités du monde professionnel» avec la possibilité de suivre le cursus en alternance et d'avoir accès à un réseau de partenaires solides comme l'Andrh, et l'UIMM.

Général ou spécialisé ?

C'est le grand dilemme auxquels se confrontent les candidats au moment de choisir leur cursus. Faut-il opter pour un cursus généraliste ou d'emblée très spécialisé ? Difficile de répondre à cette question car finalement cela dépend tout autant de son projet de vie que de son projet professionnel, mais aussi des rencontres ou des premières expériences qui peuvent infléchir un choix. Dans tous les cas, le panel des formations en GRH est large. Nous ne pourrons pas faire ici le tour de toutes les formations présentées dans ce dossier. En voici juste une palette pour souligner cette diversité.

Les adeptes d'informatique, de transformation digitale et de «Data RH» qui bouleversent tant les pratiques RH, trouveront par exemple leur bonheur à l'IAE de Montpellier avec le Master système d'information et ressources humaines qui forme aussi bien aux métiers du conseil en transformation numérique qu'aux métiers propres au SIRH (digital RH, chef de projet, responsable d'applicatifs RH…). Plusieurs formations proposent des parcours axés sur la transformation digitale comme celui de l'ISM-IAE de Versailles Saint-Quentin ou encore le Master GRH et transformation numérique du Cnam.

Pour ceux qui cherchent à évoluer dans un environnement international, l'IAE Gustave Eiffel propose un master 2 «GRH dans les entreprises multinationales». Michel Barabel, qui co-dirige cette formation l'a construit autour de cette matière singulière qu'est la GIRH, pour gestion internationale des ressources humaines, «un champ spécifique de la GRH qui s'intéresse aux pratiques et politiques d'entreprises exerçant leur activité dans plusieurs pays», explique l'enseignant. L'université Paul Valéry de Montpellier navigue également dans les eaux internationales avec le Master Management international et stratégique des RH. Mais pas seulement. L'équipe enseignante revendique un positionnement qui se situe «délibérément entre la généralisation et les approfondissements spécifiques» : la stratégie, l'international et la RSE.

Pour pratiquer les RH au sein de la fonction publique, le Master GRH et Management public du Ciffop est taillé sur mesure. L'ambition de ce cursus est de «mettre les RH au service de la transformation publique» explique Véronique Chanut, directeur du master. Pour sélectionner les candidats, celle-ci évalue avec attention leur adhésion «à des valeurs de service public et à des objectifs de performance publique».

Si le dialogue social vous attire, l'un des parcours de l'IGR-IAE de Rennes lui fait la part belle ! Et c'est suffisamment rare pour le citer. Le dialogue social est une matière ardue qui n'attire pas forcément (et c'est dommage) les aspirants. A Rennes, vous serez notamment entraîné par trois avocates et une DRH à pratiquer l'art de la négociation et à «analyser la mise en place d'un CSE sous différents angles». Joli programme !

Enfin, le Cnam offre pour ainsi dire toute la palette des formations dédiées aux métiers RH à travers une licence, le master sur la transformation numérique ou encore une série de certificats pour chaque pan de la fonction RH (assistant·e RH, chargé·e de développement RH…). Et pour tous ceux qui ne souhaitent pas se spécialiser trop vite, retenez le témoignage de Sara Lagoutte-El Idrisy, passée par les bancs de l'IRG-IAE de Rennes. Elle conseille aux indécis de réaliser un stage dans chaque domaine des RH : «cela est très formateur, peut faire émerger des préférences et permet de visualiser rapidement quelles sont les différentes activités qu'un RRH peut superviser.»

Incontournables innovations pédagogiques

Lorsqu'on choisit une formation, se pencher sur les modalités pédagogiques mises en œuvre est loin d'être inutile. C'est une bonne indication de la vitalité d'une formation et de sa capacité à faire évoluer son cursus en offrant autre chose que des cours magistraux ou des travaux dirigés classiques. Pêle-mêle, études de cas, serious game, jeu de simulation, visite d'entreprise, voyage pédagogique à l'étranger, classe inversée, théâtre, coaching, projet collectif… de nombreuses formations de ce dossier déploient ces types d'outils et des trésors d'imagination pour faire de chaque «moment» un acte de pédagogie.

Découvrez ainsi comment la licence professionnelle de l'IUT de Nantes a choisi d'associer les étudiants au recrutement de la promotion suivante. Une sélection en mode participatif qui présente plusieurs avantages souligne Yvan Barel : «renforcement de leur expérience, implication dans le fonctionnement de la licence professionnelle, satisfaction des candidats qui peuvent échanger avec les étudiants.»

Découvrez aussi le récit des étudiants du M2 Humanités et Management de l'Université de Paris-Nanterre. Ils racontent la mission qu'ils ont menée auprès d'une entreprise dans le cadre de leur formation. Un exercice grandeur nature pour des futurs RH.

Je vous invite aussi à lire les témoignages des étudiants des formations sollicitées. Comme celui d'Adèle de Pimodan, HR dévelopment Manager, passée par l'IAE Gustave Eiffel en 2015 : «Et que dire de la pédagogie, entre les simulations de crise, les études de cas collectives, l'organisation de la learning expedition dans un pays du nord de l'Europe, le colloque, Innov-RH, les réunions ANDRH, les nombreux partenariats (…), mes heures en entreprise, le mémoire professionnel… l'année n'a pas véritablement

ressemblé à un long fleuve tranquille, mais qu'est-ce que c'est bon ! Quel bonheur de me sentir éclore, de me voir grandir, de constater mon évolution, mes envies et même mes ambitions.»

Enfin, difficile de ne pas aborder la question de la pratique du distanciel. Ces derniers mois, les établissements et leurs enseignants ont dû faire preuve d'un sérieux sens de l'adaptation pour assurer la continuité des enseignements. Du tout présentiel, ils ont dû «switcher» en tout distanciel… sans toujours beaucoup de préparation. Il est fort à parier que l'on n'enseignera plus comme avant une fois la crise sanitaire passée, même si l'on ne peut pas rester sourds à la très forte demande des étudiants pour un retour au présentiel après des mois de formation à distance, qui les ont coupés d'une vie sociale ô combien importante. Les établissements capables d'offrir une offre de formation multimodale, hybride - d'autres diront aussi phygitale - s'en sortiront sans doute mieux demain. C'est le pari d'Eric Ouaknine à l'IGS qui souligne les nouvelles exigences auxquelles doivent faire face les centres de formation. «Les grèves du mois de décembre 2020 et le confinement nous ont amenés à adapter nos pratiques en faveur du distanciel et à accompagner nos enseignants dans ce processus pour diversifier les modalités au profit des classes inversées, du micro-learning ou des serious game et de fait améliorer l'efficacité de l'acte de formation.»

Mixte ou pas mixte ?

Tous les cursus sont ouverts à la gent masculine et féminine… n'ayez crainte. Ici, il est question de voir si les cursus mélangent ou non jeunes en formation initiale et professionnels en formation continue. L'intérêt de cette approche est discuté. Certains en font une vraie marque de fabrique pour tirer parti de la maturité des uns et de l'enthousiasme propre à la jeunesse des autres. Mais l'exercice peut être délicat. Il suppose de trouver la bonne alchimie, le bon «dosage» entre les différents profils pour créer une véritable émulation. Et quand il faut choisir une formation, il n'est pas inutile de se renseigner sur ce point. Ceux qui en parlent le mieux seront à coup sûr les étudiants. A lire le témoignage de Raphaëlle de Sainte Mareville, en reconversion professionnelle après 10 ans dans la fonction publique, la licence professionnelle Métiers de la GRH portée par Yvan Barel à l'IUT de Nantes a trouvé la formule. «Tout a été mis en œuvre par l'équipe pédagogique pour développer au mieux une vraie cohésion de groupe. Quant à l'entraide et au soutien au sein de la promo, ils sont réels et c'est vraiment un plus.»

Certains cursus s'adressent exclusivement aux professionnels. Car ceux qui retournent sur les bancs de l'école cherchent non seulement à théoriser des concepts qu'ils utilisent au quotidien, à prendre du recul sur leur pratique mais aussi à échanger avec leurs pairs. Au Ciffop, Véronique Chanut promet ainsi «inspiration, respiration et transpiration», aux candidats. Vous le découvrirez aussi à travers la formule de l'Executive Mastère (EM) proposée par SciencesPo. «Il n'existe pas de standard précis pour les formations utilisant le titre d'EM», rappelle Michel Barabel qui pilote ce programme. Leur point commun : elles sont destinées à des personnes justifiant d'une expérience professionnelle significative. Ce type de programme attire des professionnels qui «souhaitent accélérer leur carrière (…), se préparer à une prise de poste (…), modifier leur trajectoire professionnelle (…). Au-delà de ces finalités instrumentales, de nombreux participants sont également à la recherche d'une respiration personnelle et intellectuelle», explique-t-il.

Anne Cécile Geoffroy

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*



iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT



POUR DES RESSOURCES HUMAINES RESPONSABLES

MASTER**RHRS**IAE DE PARIS

Par Clotilde COURON, Emmanuelle GARBE et Florent NOEL

MASTER

Clotilde Couron
Emmanuelle Garbe
Florent Noël

Programme





Le Master Ressources Humaines & Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'inscrit dans la grande histoire de management revendiquée par l'IAE de Paris – Sorbonne Business School. Créé en 1975, il s'agit de la première formation au management des ressources humaines proposée en France à des cadres en activité. Lorsqu'elle fut ouverte à des publics de formation initiale près de trente ans plus tard l'alternance fut privilégiée. Notre parti pris : on n'apprend pas la GRH à partir de rien, on ne peut la comprendre qu'en s'appuyant sur une expérience contextualisée.

Depuis l'origine, le master RH&RSE s'emploie à former des DRH, mais aussi à former à la GRH les parties prenantes de la fonction : syndicalistes, managers opérationnels, consultants entrant dans le périmètre de la fonction RH et devant, à ce titre, en percevoir les enjeux pour pouvoir relayer les politiques RH au sein des organisations. L'orientation est clairement donnée : la GRH n'est pas qu'une affaire de spécialistes, il s'agit d'une fonction éminemment partagée qui concerne toutes les dimensions des organisations. Cette approche consistant à travailler les transversalités, à s'appuyer sur l'expérience des apprenants et sur les échanges avec des universitaires et praticiens de haut niveau caractérise l'ensemble des formations dispensées par l'IAE de Paris.

Sur le fond, l'histoire de la formation épouse celle des évolutions de la fonction RH. Le DESS «Développement de la Fonction Personnel» créé par le Professeur Dimitri Weiss entendait marquer une rupture avec les approches trop strictement juridiques de ce nouveau champ managérial en allant puiser dans les sciences de l'organisation et les méthodes d'analyse des activités de travail. Dans les années 1990, le programme se transforme en DESS «Management avancé des ressources humaines et de la relation d'emploi». Ce tournant entérine une vision de la fonction articulée autour des enjeux stratégiques de l'organisation.

Lorsque le Professeur José Allouche remanie les enseignements au milieu des années 2000, la RSE devient un des principes directeurs du programme : la fonction RH s'écarte de la hard law et s'incarne dans des pratiques volontaristes dont les ambitions doivent dépasser l'atteinte des seuls objectifs économiques et financiers de l'entreprise. Faire de la GRH un levier de transformation sociale, tel est l'enjeu.

Cette orientation qui anime toujours l'équipe pédagogique est importante et le cursus entend donc «faire bouger les lignes de la GRH». Cela est d'autant plus nécessaire que les références actuelles de la fonction sont bousculées. Les mutations économiques, technologiques, organisationnelles, sociologiques s'accélèrent. La GRH reposant sur des statuts connus, des perspectives de carrières bien définies et une relation d'emploi équilibrant sécurisation et subordination est de moins en moins opérante. Par ailleurs, on voit bien toutes les limites des pratiques de management actuelles : pression mise sur les salariés, perte de sens, polarisations sociales. Les logiques managériales classiques sont mises en cause en même temps qu'on en appelle à l'entreprise pour résoudre de nombreux enjeux de société. Enfin, les normes impératives universelles véhiculées par le droit du travail perdent du terrain. La mondialisation des activités économiques d'une part et le renvoi de plus en plus fréquent à la négociation locale d'autre part invitent les acteurs à promouvoir des innovations locales.

Les repères codifiés et les normes professionnelles établies tendent donc à devenir obsolètes. Il faut en conséquence apprendre à inventer de nouvelles façons de faire et repenser la relation d'emploi et ses modalités de régulation. Pour toutes ces raisons, la pédagogie du master RH&RSE vise à développer des capacités de veille et de prise de recul bien plus qu'à initier aux pratiques institutionnalisées.

Pour ce faire, le programme de la deuxième année de master, celle proposée en formation continue, est organisé en quatre modules. Il s'agit dans un premier temps de comprendre l'articulation des pratiques de GRH avec les enjeux stratégiques singuliers de l'organisation et d'en évaluer la cohérence interne. Pour ce faire, les étudiants sont amenés à «ouvrir le capot» de la politique d'une entreprise pour comprendre comment elle fonctionne, ses contraintes et les jeux d'acteurs qu'elle suscite. Le deuxième temps de la formation est consacré à l'analyse de situations de travail. Il y est question de conditions de travail, de gestion du changement, de leadership. Il s'agit de comprendre les origines organisationnelles de situations problématiques pour penser des solutions évidemment, mais également réfléchir à des modalités de gestion préventive.

Vient ensuite le temps de la compréhension des liens entre stratégie de l'organisation et politique RH. En se saisissant d'une organisation en prise avec son environnement concurrentiel, on y apprend à gérer l'emploi et les compétences et à négocier les «points durs» de la GRH. Enfin, le cursus se termine par un module qui invite les participants à questionner leurs propres postures managériales et éthiques, les enjeux RSE de la GRH et de se frotter à des problèmes contemporains qui n'ont pas encore de solutions instituées, mais qui nécessitent la mise en place d'innovations sociales.

Avant d'aborder ces différents thèmes transversaux, la première année du cursus qui n'est proposée qu'aux étudiants de formation initiale vise à se familiariser avec l'environnement professionnel de la GRH dans une perspective de prise de poste.

L'accent est mis tout d'abord sur les processus fondamentaux, afin de garantir un socle commun de connaissances sur l'activité de la fonction RH, puis sur l'environnement normatif de la GRH, qui invite à s'intéresser à la fois au droit du travail et de la non-discrimination et aux enjeux liés à la diversité. Enfin, le programme aborde deux tendances qui traversent la fonction : l'internationalisation des entreprises et donc des activités de la fonction RH et la digitalisation, incluant la mobilisation de données pour accompagner la prise de décision en GRH.



Vincent Cavelot (diplômé en 2004 de la formation en apprentissage)

Head of People Development chez Technip

Le master RHRSE de l'IAE se caractérisait, à la fois dans les enseignements académiques et opérationnels, par la volonté de développer l'esprit critique, de ne pas former uniquement des personnes qui exécutent ce qui leur est demandé, mais des RH et DRH qui peuvent challenger les règles établies et porter des voix différentes. Cela m'a guidé ensuite dans ma carrière et mon parcours. Par ailleurs, les profils des autres élèves étaient très diversifiés, et j'ai gardé des contacts avec cette promotion. Enfin, le master était déjà en apprentissage, ce qui facilitait l'intégration dans la vie professionnelle. J'étais en apprentissage chez IBM en relations sociales, ensuite j'ai travaillé aux relations sociales chez Club Med, puis j'ai été HR Manager sur des sites de production. En 2012, je suis entré chez Technip en tant que Talent Manager. Je suis devenu le DRH du siège social en 2015, puis Global Talent Management Director en 2018. Aujourd'hui, je suis Head of People Development. Pendant 4 ans, je suis intervenu dans le master de l'IAE en apprentissage, notamment sur le positionnement de HR Business partner. J'ai trouvé que c'était une expérience très enrichissante et stimulante. C'était aussi pour moi une occasion de transmettre ce qui m'avait été transmis.

Sandrine Lhenry (étudiante en M2, Formation continue) : Devenir diplômée tout en travaillant, c'est possible !

Chargée de mission communication et RSE chez ENEDIS et Administratrice Salariée d'EDF

Dès 2021, je vais intégrer la direction de la communication & RSE d'ENEDIS et devenir administratrice salariée de sa maison mère EDF. Avant cela, j'ai osé ! Je me suis autorisée à reprendre la fac mais pas n'importe laquelle, l'une de celle qui joue la carte de la diversité des profils, de l'ascenseur social tout en garantissant un enseignement de haut niveau. J'ai donc déposé ma candidature à la Sorbonne pour suivre le cours du soir de Master 2 RH et RSE. Son contenu basé sur une approche scientifique, et non idéologique, a l'originalité d'aborder de manière transversale les pratiques RH en lien avec la société, les mutations économiques et les situations de travail. L'objectif étant d'aborder la RSE comme un vecteur touchant tous les domaines de l'entreprise. Certes c'est avec l'objectif de «rentrer dans la norme» avec un profil atypique en décrochant un BAC+5, mais pas seulement. Dans mon cas, ce fut également l'école de la 2ème chance. Lancée à 18 ans sur le marché de l'emploi, j'ai en effet passé BAC et BTS en candidat libre, puis ma licence en cours du soir au CNAM tout en suivant mon parcours pro et vie syndicale essentiellement au sein des Industries Electriques et Gazières. C'est exigeant mais ça en vaut la peine ! Car c'est gagner en confiance et se permettre d'envisager l'avenir autrement. De rendre à son tour…



L'APPRENTISSAGE, CLEF DE RÉUSSITE PROFESSIONNELLE

MASTER**GRH**IAE DE LILLE

de gauche à droite : Frédéric SAUVAGE, Lidwine MAIZERAY et Fabrice CAUDRON

MASTER

Fabrice Cardron
Lidwine Maizeray
Frédéric Sauvage

IAE LILLE
UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Programme M1

Programme M2

Référence RH

Le master GRH de l'IAE Lille conduit après un tronc commun en M1 à deux parcours : celui historique de métiers de la GRH - MRH ; celui d'études, conseil en GRH. Son objectif est de former des professionnels de la GRH disposant de solides compétences en GRH en capacité d'évoluer sur les métiers généralistes et spécialisés de la fonction RH, et sur les champs d'intervention pointus de l'audit social et du conseil, de l'accompagnement RH, de la formation et du développement des compétences, et du soutien aux transformations en lien avec les nouvelles formes de management et d'organisation du travail.

Le master propose un programme de formation type en deux années, avec des possibilités d'aménagements de parcours et des entrées directes en M2 selon les acquis et trajectoires des candidats, en particulier pour les auditeurs de la formation continue.

A IAE Lille University School of Management, l'exigence académique du programme se conjugue à l'action dans le cadre de l'alternance et de l'apprentissage obligatoires.

Les enseignements prennent appui sur les dernières recherches d'enseignants-chercheurs et des «bonnes pratiques» exposées et mises en débat par des professionnels experts. Le contenu est riche de thématiques de recherches variées portées par l'équipe d'enseignants-chercheurs en GRH, la plus importante au nord de Paris. Parmi les thématiques clefs : stratégie RH, GPEC, gestion de la diversité, rémunération, apprentissage et e-learning, bien être et sens au travail, dialogue social…

Le rapport aux contextes de GRH et à l'intervention RH est un fil conducteur pendant le programme. La diversité des auditeurs et la richesse des expériences développées dans le cadre de l'alternance sont mobilisées dans le cadre d'approches pédagogiques à la fois variées et créatives : apprentissages par problèmes, sketchnotes, ateliers d'échanges et de pratiques, ludopédagogie, approches collaboratives, production d'un mémoire…

La réflexivité, philosophie principale du master

L'un des objectifs du master est surtout d'apprendre à prendre du recul et à adopter une forme de réflexivité nécessaire à toute prise de décision dans un monde en transformation. L'apprentissage est la pierre angulaire du master et la réflexivité, la philosophie principale du master. Cette logique d'apprentissage prend forme par-delà le lien à l'entreprise, à travers le vecteur des échanges entre pairs et avec les professionnels RH que sont les diplômés du master, les tuteurs pédagogiques ou les maîtres d'apprentissages. Concernant le contenu des blocs compétences, l'accent est mis sur les dimensions gestionnaires de la GRH, en particulier sur les méthodes et instrumentations de gestion mises en œuvre en GRH, ainsi que sur les savoir-faire techniques et les dispositifs à mobiliser dans l'exercice des missions et des activités liées au développement des RH (GPEC, formation, rémunération, gestion de la diversité, dialogue social…). L'analyse de l'environnement organisationnel, juridique, culturel, et économique permet d'ancrer ses "savoir-faire".

L'apprentissage et l'alternance, pour former à des savoirs directement actionnables et des comportements en situation

La formation est en alternance, la modalité de l'apprentissage étant celle retenue pour les étudiants. Cette modalité reconnait ainsi le rôle complémentaire du centre de formation et de l'entreprise dans le parcours de l'étudiant. L'entreprise constitue elle-même un lieu de formation dans la mesure où elle permet à l'apprenti d'acquérir des connaissances techniques et de les mettre en œuvre en situation. L'apprenti y développe des compétences métiers en mobilisant des connaissances immédiatement mises en contexte de travail. L'apprentissage permet en outre à l'apprenti de se constituer un réseau professionnel solide : ses premiers collègues de travail lui ouvrent la porte de son futur métier et lui permettent d'en intégrer les codes. Le master est rattaché au CFA Formasup Hauts de France, facilitateur et garant de l'accompagnement pédagogique de chaque apprenti. Tous les tuteurs impliqués dans le programme, en centre de formation et en entreprise, peuvent se former et participer à une communauté active soucieuse du développement de professionnels RH.





Construire son projet et son avenir professionnel



Je m'appelle Télia LUCAS, j'ai 23 ans et je suis en 2ème année de master Gestion des Ressources Humaines à l'IAE Lille. J'ai un parcours universitaire assez atypique rythmé par de nombreux questionnements qui m'ont finalement permis d'aboutir à mon projet professionnel : gestionnaire des ressources humaines. Pour me professionnaliser, améliorer mon employabilité, mais également permettre une transition ''en douceur'' entre la vie étudiante et la vie professionnelle, j'ai naturellement choisi de suivre un master RH en alternance.

C'est au sein du Groupe Ecolis que j'évolue au cours de ces deux années de master.
Il s'agit d'une PME de 30 salariés basée à Fretin (59). Cette entreprise, proposant des solutions écologiques pour l'habitat, est spécialisée dans la couverture et l'installation de panneaux solaires photovoltaïques. J'ai la chance d'être à un poste généraliste me permettant d'avoir des missions riches et variées en total autonomie : recrutement, formation, rémunération, gestion du personnel, veille juridique, accompagnement du changement, etc. Cela me permet de développer et de mettre en application dans un contexte concret et réel les connaissances apprises en cours. De plus, en collaboration avec mon maître d'apprentissage, également directeur général, j'ai la possibilité de prendre part aux décisions stratégiques RH et d'émettre des propositions. Je me sens vraiment considérée et reconnue comme une salariée à part entière. L'avantage d'effectuer mon alternance dans une PME est que l'avis de tous les salariés compte et c'est ensemble que nous portons la réussite de l'entreprise. De par la pluralité de mes missions et les nombreux imprévus auxquels je fais régulièrement face, je me sens monter en compétences de jour en jour et pleinement épanouie à ce poste en lien direct avec tous les salariés.

Rendre ce qui a été reçu en essayant de former au mieux de nouvelles générations de RH.



«Le Master m'a permis d'acquérir tous les concepts clés de l'ensemble des métiers de GRH. Le bon mélange d'Enseignants Chercheurs (EC) et d'intervenants professionnels permet une formation très complète. Les cours gérés par les EC permettent de bien comprendre la théorie à travers notamment l'assimilation de concepts de la littérature scientifique RH. Les cours avec les intervenants professionnels m'ont plutôt aidé à construire mes propres convictions et ma propre posture professionnelle. Enfin le Master est très professionnalisant car un bon nombre d'évaluations consistent à réaliser des dossiers de groupe avec présentation orale. La répétition de ces exercices m'a permis d'être très à l'aise dans les présentations à l'oral qui est un attendu important dans la vie professionnelle. Après quelques années en tant que professionnel RH, je me rends compte que je n'ai pas vraiment de manquement dans un domaine particulier et que le master m'a permis d'avoir une vraie polyvalence. De plus, mes expériences d'apprenti m'ont permis développer des expertises complémentaires à mes convictions RH généralistes. Malgré une spécialisation dans les domaines de l'analyse de données RH et des SIRH, j'ai pu mobiliser mes connaissances en GRH pour proposer des process et outils qui conviennent bien aux RH généralistes. Enfin, j'ai passé quelques process de recrutements et à chaque fois, j'ai senti que le master GRH de l'IAE était vraiment reconnu par les recruteurs. Je suis vraiment reconnaissant de tout ce que j'ai pu apprendre à l'IAE donc je suis resté assez lié au master en participant à différents évènements (Jury d'entrée M1/M2, Evènements organisés par l'IAE, Afterwork organisés par d'anciens étudiants de l'IAE...). J'ai notamment eu l'occasion de recruter plusieurs alternants de l'IAE dans mes équipes et favoriser le rayonnement de l'IAE dans mes entreprises. Donc quand on m'a proposé d'intervenir à l'IAE, j'étais ravi de pouvoir rendre un peu de ce que j'avais reçu en essayant de former au mieux de nouvelles générations de RH.» (Benjamin Butez, Global HRIS Manager, Roquette)

Son parcours : Bac S - DUT GEA Option RH à l'IUT de Lens – en apprentissage en tant qu'assistant RH en service RH à la Mairie de Béthune -Licence 3 MSG à l'IAE de Lille – en apprentissage en tant que chargé de reporting paie en service RH à la Mairie de Béthune apprentissage en tant qu'assistant administration du personnel et reporting RH à la DRH Groupe chez Tereos (Missions : Chef de projet BDES, reporting social, contrôle de gestion sociale, gestion de l'emploi dont préparation des réunions paritaires et suivis des accords collectifs) CDD 1an en tant que chargé de reporting RH et SIRH chez Tereos - CDI chez HR Path en tant que Consultant SIRH Junior d'octobre 2017 à juillet 2018 - CDI Chez Roquette en tant que Coordination process & SIRH de août 2018 à août 2019 puis Global HRIS Manager depuis septembre 2019



S'ANCRER DANS LES REALITES DU MONDE PROFESSIONNEL

MASTER**RH**IAE DE NANCY

Thierry COLIN, Maître de conférences HDR, Responsable du Master 1 DSRH

Yves MOULIN, Professeur des Universités, Responsable de la Mention RH et directeur adjoint de l'IAE

Anne STEVENOT, Professeur des universités, Responsable du Master 2 DSRH

MASTER

Thierry Colin
Yves Moulin
Anne Stevenot

Programme M1

Programme M2

Le Master Direction Stratégique des Ressources Humaines (DSRH) de l'IAE Nancy (Université de Lorraine) fête cette année son trentième anniversaire. Dès son origine, il été conçu par l'IAE, en partenariat avec l'ANDRH (ANDCP à l'époque), comme une formation de haut niveau universitaire à vocation professionnelle. Ce double objectif se retrouve dans un enseignement bénéficiant à la fois des derniers résultats de la recherche et d'un ancrage dans les réalités du monde professionnel.

Un corps professoral issu d'une importante équipe de recherche en GRH

Les enseignants permanents du master RH, tous Professeurs des Universités ou Maître de conférences, sont chercheurs au CEREFIGE. Ce laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université de Lorraine accueille une équipe comptant plus de 30 chercheurs en GRH. Par conséquent, les cours du Master sont dispensés par des spécialistes en mesure de transférer, sous une forme pédagogique, les dernières avancées de la connaissance scientifique en GRH.

Outre de nombreux articles dans les meilleures revues académiques et des communications à des colloques d'envergure nationale et internationale, l'activité scientifique des enseignants-chercheurs du master se distingue par des publications d'ouvrages de référence : on compte sur les dernières années 7 ouvrages, dont 4 manuels, qui, pour certains d'entre eux, ont été primés par la FNEGE (prix du meilleur ouvrage de recherche collectif en 2019 et du meilleur manuel en 2020). L'expertise des membres de l'équipe est également reconnue en dehors des milieux académiques (participation au comité d'évaluation des ordonnances Travail - France Stratégie, à la Commission Epargne salariale de l'ANDRH, articles pour des revues professionnelles comme la revue Personnel...). Des manifestations qui réunissent intervenants académiques nationaux et internationaux, praticiens et étudiants sont régulièrement organisées (journées sur la «Rémunération du Travail : enjeux de gestion et débats de société» en 2018, sur les «usages des outils de gestion et les transformations des organisations» en 2019, sur «La négociation collective dans tous ses états» en 2020 ou le colloque sur l'«Avènement d'un modèle de dialogue social ?» en janvier 2021). Enfin, les publications scientifiques reposent sur des enquêtes approfondies en entreprise par le biais d'observations, d'entretiens, de traitement de bases de données, ... Cette confrontation régulière des chercheurs au fonctionnement concret des organisations leur fournit de nombreux exemples qu'ils utilisent pour illustrer leurs cours ou développer des études de cas.

Cette articulation entre recherche et enseignement contribue à développer les capacités d'analyse, de synthèse et d'évaluation des futurs managers des Ressources Humaines, dans un souci d'ouverture d'esprit et de curiosité. Si la maîtrise des outils et du cadre réglementaire est un pré-requis nécessaire, les enseignements dispensés en master favorisent la prise de distance à l'endroit d'une vision technicienne de la GRH et invitent à la réflexion sur le sens de ces outils pour l'organisation et ses ac-



teurs, les enjeux et limites de ceux-ci, leur nécessaire adaptation. Comme le suggère l'intitulé du diplôme, «développement stratégique des RH», la compréhension des dynamiques et des motivations des individus et des collectifs au travail est également au cœur de la formation.

En croisant les points forts de l'équipe de recherche (accueillant les enseignants-chercheurs du diplôme) à une prospective des métiers RH dans la Région (étude menée par deux maitres de conférences en collaboration avec des étudiants), la seconde année du Master, en plus d'un tronc commun, a été dotée de deux options. L'option GES – Garant des Equilibres Sociaux – approfondit le dialogue social et la négociation collective, à travers des thématiques d'actualité telles que la qualité de vie au travail, le bien-être et l'accompagnement du changement. L'option AC – Architecte des Compétences – détaille plus spécifiquement la façon dont le praticien en RH construit les compétences individuelles et collectives des organisations en insistant particulièrement sur le rôle du management de proximité.

Une acquisition de compétences qui passe également par l'intervention de professionnels RH et l'alternance

Créé en partenariat avec l'ANDRH, le Master DSRH fait intervenir des professionnels des ressources humaines dès le M1 mais surtout en M2 (environ 50 %). Dans la mesure du possible, ceux-ci interviennent en tandem coordonné avec un enseignant-chercheur pour dispenser une unité d'enseignement. Les membres de l'ANDRH sont également partie prenante des comités de perfectionnement des diplômes et des jurys de sélection. F Lemoine, président du groupe local de l'ANDRH et Directeur du développement du Groupe LEADER, est également membre du CA de l'IAE. La professionnalisation des étudiants repose également sur leur intégration dans les entreprises par le biais de l'alternance qui peut s'effectuer au travers d'un stage long, d'un contrat de professionnalisation, d'un contrat d'apprentissage ou en activité pour les étudiants en formation continue. Depuis 2020, l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) est le partenaire du Master pour les contrats d'apprentissage. L'IAE Nancy propose à ses étudiants un service de proximité «Insertion professionnelle et stages» qui les guide dans leur recherche à travers l'accès aux offres sur le career center JOBTEASER et la mise en place d'ateliers personnalisés et individuels.

Une pédagogie innovante

Le Master DSRH se situe sur le campus ARTEM. Les enseignements profitent de locaux neufs et d'un environnement agréable. Les étudiants bénéficient d'un accès privilégié à la médiathèque du campus, à la maison des associations, à des salles de médiascape, à des espaces modulables de co-working (chaises nodes), ...

La taille des promotions (une trentaine d'étudiants par année) permet de mettre

Universitaire	Thème de recherche récent	Cours
T. Colin & B. Grasser	Le rôle des instruments de gestion des compétences dans la pratique stratégique	Gestion des compétences Approche stratégique des compétences
R. Dalmasso	Evaluation des ordonnances « Travail » de 2017	Droit du travail
L. Guery	Comparaison à l'international des pratiques de GRH	GRH à l'international
P. Laroche	Syndicats, négociation collective et performances des entreprises	Relations professionnelles
E. Mercier	La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe	Gestion des carrières
Y. Moulin	Les stratégies de contestation des restructurations d'entreprises	Restructurations et employabilité
A. Stévenot	Epargne salariale, Actionnariat salarié	Stratégie de Rémunération

en œuvre une pédagogie personnalisée. Les enseignements, organisés généralement sur des plages de trois heures, alternent cours, exercices, études de cas, projections vidéo, … Les modalités pédagogiques non conventionnelles sont privilégiées. En début de première année, un jeu de simulation d'entreprise permet à la fois un retour sur les bases de la gestion d'entreprise et une première prise de contact entre étudiants. Pour renforcer la cohésion d'équipe et développer des compétences de communication, la promotion de première année monte une pièce de théâtre présentée lors du gala du master. Ils sont accompagnés dans cette démarche par une metteuse en scène professionnelle qui met en œuvre des techniques d'animation favorisant le team-building. Dans le cadre du cours de droit du travail, les étudiants assistent à des audiences du tribunal de prudhomme qui font l'objet d'un compte rendu exploité lors des cours suivants. Enfin, les étudiants des deux années de Master, regroupés dans l'association Humanum, s'impliquent dans de nombreux projets (visites d'entreprises, petits-déjeuners professionnels, …) qui contribuent à leur évaluation (Cf. encart 2).

Les étudiants peuvent également réaliser une année de césure entre le Master 1 et le Master 2. Tout en restant étudiants de l'IAE, ils mettent cette année à profit pour développer des compétences linguistiques, professionnelles ou culturelles (tout en conservant leur protection sociale). Les projets récents combinent souvent un stage linguistique, un stage en entreprise et une expérience à l'étranger (Californie, Australie, Royaume-Uni, Allemagne, Nouvelle-Zélande).



J'ai construit mon parcours autour des sciences humaines. J'ai effectué une classe préparatoire Littéraire et Sciences Humaines (B/L), une licence de sciences politiques puis un M2 en Ressources Humaines au sein de l'IAE de Nancy. Après mon Master 2, j'ai eu l'occasion de travailler pour différentes entreprises dans le domaine des ressources humaines. Ces expériences professionnelles étaient très enrichissantes et j'ai eu le sentiment qu'elles le seraient plus encore en tissant un lien entre mon activité professionnelle et un parcours de recherche. En effet, confronté chaque jour à des problématiques de gestion des compétences, d'accompagnement managérial ou de gestion des carrières, j'avais la conviction de disposer d'un terrain d'investigation et de recherche formidable. C'est dans cette optique que j'ai contacté l'IAE de Nancy et que j'ai pu approfondir mes réflexions au travers d'un doctorat en sciences de gestion. Cette expérience formidable a été pour moi l'occasion d'explorer la problématique de la transmission de compétences à la fois dans mon activité professionnelle et dans un travail de recherche universitaire. Je garde aujourd'hui la certitude que la recherche scientifique et le monde professionnel se nourrissent mutuellement et que chaque professionnel RH a la possibilité de dialoguer avec les acteurs de la recherche scientifique pour approfondir sa réflexion et aiguiser son expertise professionnelle;

Après un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations à l'IUT Nancy-Charlemagne en 2017 et une Licence AES à l'IAE de Nancy en 2019, j'ai intégré le Master Direction Stratégique des Ressources Humaines en septembre 2019. Actuellement en 2ème année de Master, je m'épanouie et m'enrichie grâce aux enseignements proposés qui présentent l'avantage d'être à la fois pratiques et théoriques. En effet, nous avons la chance de participer à des cours menés tant par des enseignants-chercheurs que par des professionnels de la fonction RH, ce qui ne peut qu'enrichir notre vision des RH.

En parallèle, le Master DSRH nous donne la possibilité de réaliser une alternance ou un stage long sur un rythme alterné durant nos deux années d'étude. Pour ma part, j'ai la chance de réaliser mon alternance au sein de la Délégation Régionale Grand Est d'EDF à Nancy sur deux ans. Cette expérience professionnelle me permet de comprendre concrètement ce qu'est la fonction RH au niveau stratégique.



J'ai également la fierté cette année d'être Présidente de l'Association Humanum qui cherche à développer des actions liées aux Ressources Humaines tout en améliorant la visibilité du Master DSRH. Faire partie de cette association me permet de mettre en pratique des compétences plus larges mais tout aussi essentielles telles que des compétences organisationnelles, communicationnelles, de prise de décision ou encore d'écoute. Ma dernière année d'étude en Master DSRH me permet donc de porter à la fois la casquette d'étudiante, d'alternante et de présidente de l'Association Humanum, une opportunité rare me permettant de me sentir prête pour mon entrée imminente dans la vie active.



INNOVER ET CONCEVOIR DES SIRH DE QUALITE

MASTER**SIRH**IAE DE MONTPELLIER

Promotion SIRH Montpellier 2019

MASTER

IAE MONTPELLIER
École Universitaire de Management

Anne Combes

Programme

Référence RH



L'objectif du Master Systèmes d'Information et Ressources Humaines est d'offrir une formation universitaire correspondant aux besoins des entreprises dans les domaines des SIRH et du digital RH. Positionnée dans la mention Management des Systèmes d'Information (MSI), la formation intègre pleinement les dynamiques et enjeux en Ressources Humaines (RH).

Dès le départ, voilà plus de dix ans, ce master en RH s'est déployé dans un environnement ouvert aux SI, véritable cœur de métier de l'IAE Montpellier. Ce terreau très fertile constitue la clef de voûte d'un master RH qui assume pleinement d'être adossé, pour son accréditation, à une autre discipline des sciences du management. Récemment ré-accrédité diplôme national, ce Master offre pour la rentrée 2021 une nouvelle maquette et de nouveaux contenus adaptés aux transformations des métiers RH et SIRH. Au niveau national il est un des rares diplômes à offrir cette spécialisation.

Avec cette formation, il s'agit d'être aux côtés des entreprises et des acteurs RH pour leur proposer un vivier de talents pour la mise en place, le développement et la modernisation de leurs SIRH en offrant une approche globale du fonctionnement des organisations situées en contextes mouvants et incertains. La compréhension de l'orientation stratégique de la GRH avec notamment les SIRH et la transformation digitale est essentielle à la prise de responsabilité dans le domaine des RH et plus spécifiquement des SIRH. La dimension humaine des solutions RH est un élément incontournable de la formation avec l'intégration de l'ensemble des parties prenantes, la mise

en exergue du partage de la Fonction RH avec les managers de proximité et plus largement la prise en compte de l'ensemble des collaborateurs. La philosophie de ce diplôme est ainsi d'agir dans le profond respect des femmes et des hommes qui œuvrent à tous les niveaux au sein des organisations. L'IAE Montpellier a présenté en mai 2020 le rapport PRME (Principles for Responsable Management in Education). Comprendre les enjeux de la cohérence des SIRH, du digital RH et plus largement des processus RH avec la stratégie, avec les politiques RH ainsi qu'avec les piliers de la RSE, constitue le fil conducteur de ce diplôme.

La reconnaissance maintenant acquise de cette formation s'est construite grâce à un fort partenariat avec le milieu professionnels. Au-delà des enseignements académiques, les étudiants apprennent de l'entreprise. De nombreux professionnels de l'équipe pédagogique accompagnent depuis le début les étudiants et des visites d'entreprises jalonnent la compréhension du monde du travail et des métiers orientés en SIRH. La participation au salon des solutions RH (Paris- Porte de Versailles) aiguise la compréhension de l'offre en matière de SIRH et facilite la rencontre avec les éditeurs. Chaque année, les étudiants ont ainsi l'opportunité de se déplacer à Paris pour assister à ce salon et pour rencontrer de nombreux professionnels : le cercle des SIRH, des anciens étudiants (St Gobain, MC2I, Danaé conseil,...). Des manifestations destinées aux professionnels sont également organisées par les étudiants. Tous les ans, ils proposent le TRU Montpellier (The Recruitment Unconference) devenu un lieu de débat incontournable en Occitanie sur les innovations en recrutement (près de 80 professionnels répondent présents). Il est réalisé en partenariat avec l'Ecole du recrutement, Florian Mantione Institut et l'Emploi LR. Des relations de proximités sont établies avec l'ANDRH en région systématiquement invitée à tous les évènements, membres de l'équipe pédagogique et contributeurs comme par exemple, pour l'organisation des RH Hackent le digital. Ce Master est effectivement reconnu par le «collectif reconquête RH» et a contribué à l'organisation et à la conception par les étudiants de deux après-midi d'étude «#RH hackez» le digital.

Le partenaire historique de ce parcours reste le groupe la Poste qui nous a fait confiance en en proposant, dès le départ, de nombreux contrats d'apprentissage. Ce parcours est d'ailleurs encore rattaché au CFA Formaposte Sud Est. Avec ce partenaire, nous avons acquis une réelle expertise dans l'accompagnement des formations en apprentissage.

Enfin, ce diplôme réalisé à l'université, adossé à la recherche bénéficie pleinement du transfert des savoirs académiques provenant des équipes de recherche en RH, en SI, en management responsable et transition écologique (Laboratoire Montpellier Recherche en Management) au sein desquelles se trouvent des enseignants chercheurs spécialisés en SIRH.

Une forte ouverture sur le monde professionnel, une veille sur l'évolution des technologies de l'information ainsi qu'un lien étroit avec la recherche apportent à cette formation une véritable valeur ajoutée. La période de 9 mois minimum en entreprise prévue dans le cadre du stage ou de l'alternance débouche, en deuxième année, sur la rédaction d'un mémoire professionnel. Son objectif est d'apporter par une démarche académique des réponses à une problématique concrète de transformation en SIRH.

Les enseignements reçus, un fort ancrage au monde professionnel ainsi que l'expérience acquise confèrent ainsi aux diplômés une forte employabilité, avec une insertion professionnelle de qualité. Actuellement, ce sont 190 anciens étudiants https://www.alumniae-montpellier.fr qui occupent des postes soit : - dans le conseil : par exemple chez MC2I conseil en transformation numérique, ou bien encore Danaé Conseil aux côtés du Président fondateur de Danaé Conseil et secrétaire créateur du Cercle des SIRH. - dans les différents métiers supports RH et SIRH : Digital RH, Chef de projet SIRH, responsable applicatifs RH, HR Développent, RH coordinateur, chargé de développement RH, Chef de Projets et Chargé de missions SIRH, chargé de recrutement (Sabenat Technics, RATP, Saint Gobain, la Poste, CEA Marcoule, Conseil départemental de l'Hérault, Adecco Group,...)

Expert en Ressources Humaines, SIRH et conduite du changement. J'ai débuté ma carrière à l'international avant d'évoluer dans le conseil. J'interviens désormais sur toutes les phases d'un projet RH/SIRH, c'est-à-dire de la définition de la stratégie au suivi du déploiement, en passant par la production des livrables clés. Avant cela, j'ai obtenu mon Master II - SIRH à l'IAE de Montpellier.

Cette formation est un véritable atout pour ses étudiants car elle allie parfaitement les aspects théoriques et pratiques, pour offrir les outils incontournables à une bonne compréhension et résolution des problématiques RH/SIRH. La composition de l'équipe enseignante témoigne de ce double apport en étant constituée à la fois d'enseignants chercheurs mais également d'intervenants issus du monde de l'entreprise. L'entrée en Master II SIRH est sélective mais offre sa chance à tous. Ainsi tout étudiant méritant et désireux d'évoluer vers des responsabilités RH/SIRH pourra bénéficier d'un enseignement de haute qualité conjuguant exigence avec bienveillance».

Nabil Lasfer : Managing Consultant RH/SIRH/Conduite du changement

J'ai 27 ans et je suis Coordinateur de la formation à Montréal au Canada. Je suis ravi d'écrire ce témoignage car l'IAE de Montpellier à été un véritable tremplin dans ma vie professionnelle.

En 2014 j'ai intégré le Master SIRH à l'IAE de Montpellier. Les transformations numériques et technologiques des entreprises étant devenue une préoccupation majeure, l'option Systèmes d'Informations en Ressources Humaines correspondait parfaitement à mes aspirations. J'ai beaucoup apprécié ces deux années d'études. Le master SIRH m'a permis de comprendre et de m'approprier une vision RH globale via le développement des compétences dans tous les domaines des ressources humaines: recrutement, formation, relations sociales, rémunération, etc. Le côté concret du programme a été un point fort, comme l'a aussi été l'apprentissage de la gestion de projet de systèmes d'informations. Le vrai plus, celui qui a été un tremplin, a été l'alternance en deuxième année. Cette expérience sur le terrain m'a permis de gérer un projet à part entière : le changement du système de paie et de gestion des temps de l'entreprise. Un projet de grande ampleur ! À la suite de l'alternance, dans cette même entreprise, j'ai signé mon premier CDI. En près de 4 ans, j'ai mis en place deux nouveaux systèmes d'informations RH, géré la dématérialisation des bulletins de salaires et eu l'opportunité de gérer plusieurs projets dans divers aspects des ressources humaines. Aujourd'hui, je travaille à Montréal en tant que Coordinateur de la formation. Mon challenge au quotidien est de trouver la meilleure façon d'améliorer les processus de la formation. Et récemment, cette mission s'est étendue à tous les domaines du service RH pour répondre aux défis économiques actuels».

Rémy Aliaga, Coordonnateur de la Formation chez Safran Cabin-Canada

«Le Master 2 SIRH nous permet de monter en compétence sur une spécialité RH qui est intéressante et recherchée. En tant qu'étudiant je trouve que la vraie force de ce diplôme réside aussi dans le fait que nous ne sommes pas enfermés dans une discipline mais que nous sommes vraiment formés en tant que généralistes RH avec une expertise SI. C'est pour nous le meilleur moyen de nous ouvrir un maximum de portes et assurer une certaine adaptabilité !»

Nicolas Hugon (étudiant en Master 2 SIRH – alternant Total S.E.)

«Étant étudiant Montpelliérain depuis toujours, réaliser mon Master au sein de l'IAE de Montpellier est une véritable opportunité. Le Master correspond à mon projet professionnel et permet de se former de manière transversale à la gestion et au management RH. Cela m'a également ouvert les portes de l'alternance et enrichi mon expérience professionnelle».

Mehdi Lahraoui (étudiant en Master 2 SIRH – Conseil départemental de l'Hérault) :



QUAND DEVELOPPEMENT RH ET TRANSFORMATION DIGITALE FONT BON MENAGE

MASTER**GRH**UVSQ

Delphine Philip de Saint Julien, Maître de Conférences-HDR, responsable pédagogique du Master 2 et de la mention «Gestion des Ressources Humaines» - delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Aline Lemeur Maître de Conférences, responsable pédagogique du Master 1 «Gestion des Ressources Humaines» - aline.lemeur@uvsq.fr

Site web : https://www.ism-iae.uvsq.fr/masters

MASTER

Delphine Philip de Saint Julien

Aline Leneur

Programme M1

Programme M2

Le Master «Gestion des Ressources Humaines» se prépare par la voie de l'alternance, réalisé en partenariat avec l'ESSYM, école de la CCI Paris Ile de France, ou de la formation continue ; avec un rythme d'une semaine à l'Université et de deux semaines en entreprise. Il vise à faire acquérir aux étudiants des savoirs théoriques, des savoir-faire, des savoir-être et des savoir-apprendre dans les différents domaines des ressources humaines.

Le Master 1 GRH a pour objectif d'harmoniser les connaissances et les compétences autour du management et de la gestion des ressources humaines, avec une évolution progressive vers la spécialisation qui sera suivie en Master 2 GRH. A l'issue des S1/S2 réalisés dans le cadre du master 1, deux parcours sont possibles pour effectuer leur S3/S4 dans le cadre du master 2 : d'une part, le parcours "Management et Développement des RH" ; d'autre part, le parcours "Management des RH et Transformations Digitales". Il est également possible d'intégrer le Master 2 après un Master 1 réalisé dans une autre composante de l'Université Versailles Saint Quentin ou d'une autre université.

Compétences développées

De manière générale, les compétences et connaissances que les étudiants auront développées leur permettront :

- *de maitriser les savoirs, outils fondamentaux et contextes du management, en analysant les documents, tableaux de bord RH et en s'appuyant sur une veille RH et juridique ;*
- *d'élaborer et piloter des projets RH ;*
- *d'élaborer, piloter et déployer des stratégies RH, selon des approches transversales et complémentaires ;*
- *d'élaborer et mettre en œuvre des travaux collaboratifs, mobilisant les parties prenantes de l'organisation ;*
- *de maîtriser les outils de communication de manière adaptée.*

«Management et Développement des RH»

Le parcours «Management et Développement des RH» a pour objectif de former à la dynamique managériale de la fonction RH, aux enjeux RH à venir dans le cadre d'une approche globale et transversale et de spécialiser des futurs cadres en management et développement RH.

Ce parcours s'inscrit dans une logique de développement de la fonction RH permettant des perspectives d'évolution vers des postes polyvalents de Développement RH et de Responsables RH.

Outre les compétences générales présentées ci-dessus, il vise à faire acquérir aux étudiants les principales compétences :

1 *Construire des politiques et des plans d'actions RH, respectant la stratégie de l'entreprise et sa responsabilité sociale et sociétale, adaptées aux contextes nationaux et/ou internationaux ;*

2 *s'assurer de leur opérabilité, notamment en cas de crises et de conflits ;*

3 *connaître les bases psychologiques susceptibles de comprendre les comportements des individus et des groupes au sein des organisations ;*

4 *faire œuvre d'amélioration continue des pratiques GRH.*

Le parcours «Management et Développement des RH» possède deux caractéristiques distinctives. Il met, d'une part, l'accent sur la gestion sociale et européenne des entreprises, notamment via un séminaire organisé en Slovaquie grâce à un partenariat avec l'Université de Banska-Bystrica, permettant aux étudiants d'appréhender une culture managériale au regard des spécificités culturelles à l'intérieur de l'Europe. D'autre part, le parcours propose une approche éthique et responsable dans la mise en œuvre d'un management des RH, notamment en cas d'une gestion et d'une communication de crise.

«Management des RH et Transformations Digitales»

Le parcours «Management des RH et Transformations Digitales» a pour objectif de spécialiser des futurs cadres RH en leur permettant la maîtrise des spécificités de la fonction RH et sa dynamique managériale ; des enjeux RH à venir, dans un contexte de mondialisation et de transformation digitale, bouleversant les modes d'organisation du travail et de management RH.

Ce parcours s'inscrit dans une logique «évolution de la fonction RH» autour de la digitalisation de celle-ci et des transformations des modes d'organisation et de travail.

Outre les compétences générales présentées ci-dessus, il vise à faire acquérir aux étudiants les principales compétences :

1 *analyser et construire les processus de la fonction RH ; particulièrement dans une contexte de transformation digitale et d'innovation RH ;*

2 *construire des plans d'action dans le cadre du pilotage de changements RH telle qu'une restructuration s'accompagnant d'actions en matière de GRH ;*

3 *connaître les bases psychologiques susceptibles de comprendre les comportements des individus et des groupes au sein des organisations ;*

4 *élaborer des politiques et des procédures adaptées aux différents contextes, nationaux et/ou internationaux.*

Le parcours «Management des RH et Transformations Digitales» possède deux caractéristiques distinctives. D'une part, il met l'accent sur le management international des RH dans un contexte de mondialisation, notamment via un séminaire organisé avec Georgetown University aux USA. D'autre part, les e-politiques RH bouleversent les organisations de travail tant par leurs contenus que par les processus (e-recrutement, e-learning, télétravail, nomadisation, management à distance, dématérialisation, SIRH, RGPD...) et permettent de déployer des pratiques RH innovantes auxquelles les étudiants sont sensibilisées.

Fabien G., promo 2021

Je réalise le parcours de formation master 2 GRH-MDRH dans le cadre de la formation continue depuis septembre 2020. J'occupe actuellement un poste de directeur adjoint dans un ESSMS (Etablissements et Services Social et Médico-Sociaux), et ce depuis 10 ans.

J'ai choisi d'effectuer ce master d'une part, pour développer mes compétences et connaissances sur la Gestion des Ressources Humaines (c'est-à-dire lier ma pratique et mon expérience aux savoirs théoriques que propose cette formation), et d'autre part dans une dynamique de reconversion professionnelle avec le désir d'orienter ma carrière plus spécifiquement vers des fonctions de DRH.

Cette formation est dispensée par une équipe enseignante engagée et assurant un accompagnement global à travers un dispositif particulièrement structurant pour nous, étudiants. Cette disponibilité s'avère être essentielle au regard du contexte de la crise sanitaire que nous traversons.

Pour exemple, j'ai pu bénéficier d'un cours personnalisé à distance me permettant aujourd'hui d'appréhender mes recherches bibliographiques de manière efficiente à partir du portail documentaire de la bibliothèque universitaire.

Après 3 mois de formation, je peux témoigner d'une prise de recul qui me permet déjà d'effectuer une forme de déplacement dans ma posture, réduisant ainsi mes certitudes et incitant chez moi un désir de recherches. Cela me permet de réorganiser ma pensée en m'appuyant sur une réflexion distanciée sur ma pratique professionnelle.

Alexia B., promo 2021

«C'est en discutant avec mes collègues RH que j'ai pu connaître l'ISM-IAE. Elles me l'ont fortement conseillé pour la qualité du diplôme et des cours dispensés. J'ai pu intégrer le Master 1 puis cette année le Master 2 parcours management et développement des ressources humaines. Je souhaitais m'orienter plutôt vers la stratégie d'entreprise et la gestion des RH, afin d'occuper à l'avenir un poste à responsabilités. L'équipe enseignante est à l'écoute, bienveillante et nous aide sur nos projets professionnels. L'ISM-IAE nous propose aussi une diversité de certifications en parallèle de la formation (toeic, certificat voltaire, référent handicap…) afin que nous puissions nous différencier sur le marché du travail. Je suis ravie d'avoir pu intégrer cet IAE !»

Oriane P., promo 2021

«Cette formation en alternance est très complète et permet d'allier théorie et pratique. Les cours sont, pour la plupart, dispensés par des professionnels ce qui est un réel atout puisque les intervenants puisent dans leurs propres expériences pour enrichir leurs enseignements. Concrètement, les cours sont variés et nous donnent les clefs pour être opérationnels en entreprise. La mixité des profils des élèves en M2 est également un plus, nous venons tous d'horizons et de formations différentes, ce qui encourage les échanges enrichissants.»





ENSEIGNER LA GRH DANS LE SECTEUR PUBLIC : L'ART ET LA MANIÈRE

MASTER**GRH**MANAGEMENT**PUBLIC**

Véronique CHANUT, Professeur des universités

Université Paris 2 Panthéon-Assas

Directeur du CIFFOP, Directeur du Master GRH et management public

MASTER

Véronique Chanut

Programme

ciffop
UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON-ASSAS

Référence RH

A rebours de bien des idées reçues, le secteur public se transforme. Sous l'impulsion notamment de la loi de transformation publique du 6 août 2019, la fonction RH a engagé une mue spectaculaire : naguère reléguée à l'intendance, elle est désormais promue comme fer de lance de la réforme administrative. Dans ce contexte, la professionnalisation des RH devient une ardente obligation.

Un nouveau défi pour la Grande Ecole Universitaire des Métiers RH qui a adjoint à ses programmes une formation spécifique visant à répondre aux attentes pressantes des administrations publiques, engagées dans des réformes sans précédent de leur politique de ressources humaines.

La transformation publique, nouvelle frontière du CIFFOP

Créé en 2014, ce Master GRH et Management Public doit beaucoup à l'expérience de ses intervenants, professionnels et universitaires, tous impliqués dans ce mouvement de transformation publique et convaincus que la modernisation des RH a partie liée avec celle de l'Etat.

La conception générale du programme place ainsi la RH au cœur des processus de transformation (réorganisations, révolution digitale, évolution de l'environnement et de la relation de travail, innovations RH, etc...). Sur fond de mutation des modèles d'action publique, c'est finalement une vision renouvelée des RH que promeut le CIFFOP, dépoussiérant au passage l'approche administrative et statutaire des RH.

La raison d'être de ce programme se justifie ainsi par cette ambitieuse idée de mettre les RH au service de la transformation publique.

Partie prenante de ces transformations, le CIFFOP entend produire une valeur d'impact, avec la perspective que des agents publics mieux formés et mieux gérés sont la garantie, à terme, d'usagers mieux servis.

Partenariats institutionnels

En l'absence d'un corpus établi et d'outils encore bien stabilisés en matière de GRH publique, les contenus ont d'abord beaucoup puisé dans les expériences en cours. Le lancement du programme a d'emblée bénéficié du soutien d'institutions, comme l'armée de terre et la gendarmerie nationale, soucieuses d'accélérer le développement de leur filière RH et de s'ouvrir à l'université. Pour ces administrations partenaires, le CIFFOP constitue un laboratoire d'expérimentations et de nouvelles pratiques RH.

Ces collaborations trouvent d'ailleurs des prolongements en matière de recherche, débouchant sur des conceptualisations originales et la formalisation de méthodologies scientifiques et pratiques : c'est le cas par exemple de la recherche-action engagée avec la gendarmerie nationale sur le développement et l'évaluation du leadership public. Cette mutualité d'intérêt entre chercheurs et praticiens permet d'actualiser en permanence le programme.

Des étudiants entrepreneurs de la cause RH

Dans cette stratégie ambitieuse de développement de la GRH publique, le CIFFOP mise sur l'imagination, l'audace et l'engagement des étudiants sélectionnés.

Ceux-ci viennent d'horizons différents et disposent d'expériences variées. Cette diversité de profils est particulièrement recherchée d'autant que le Master intéresse aussi bien des étudiants de formation initiale, séduits par la formule de l'apprentissage que des professionnels RH en activité, désireux de reprendre les études. Tous passionnés par le service public, ils souhaitent contribuer activement à sa modernisation.

Les motivations de service public constituent d'ailleurs le principal critère de sélection à travers des mises en situation professionnelle qui permettent d'évaluer l'adhésion des candidats à des valeurs de service public et à des objectifs de performance publique.

Comme pour les autres Masters du CIFFOP, la formation se déroule en alternance, si bien que les étudiants, qui suivent leurs études en travaillant, sont pour la plupart impliqués dans des projets de modernisation de leur administration. Véritables entrepreneurs de cause, ils défendent, par leurs actions, une certaine idée des RH et cherchent à incarner des valeurs qu'ils ont d'ailleurs formalisées dans une charte commune.

Formation dans et par l'action

Fort d'une expérience de quelque 50 années dans l'enseignement des RH, le CIFFOP a développé une pédagogie originale qui signe sa marque et qui repose sur un apprentissage concret des RH.

Véronique Chanut qui s'est beaucoup inspirée de son expérience de la formation au management de hauts fonctionnaires (L'Etat didactique, 2004), est persuadée que la qualité et l'excellence ne suffisent plus et qu'il est nécessaire aujourd'hui de stimuler la créativité des étudiants.

Dans cette perspective, trois figures inspirent ce programme :

D'abord, la figure du praticien réflexif: les étudiants sont invités à cette pratique réflexive à travers une série d'exercices originaux, comme le « Fil d'Ariane » qui leur permet au fil des sessions de capitaliser leurs réflexions et de trouver leur propre chemin ;

la figure de l'artisan est également mobilisée, particulièrement dans le projet de fin d'études, volontiers comparé à un chef d'œuvre. En réhabilitant cette culture de l'artisanat, l'objectif est de développer la créativité des étudiants en même temps que leur capacité à faire. Partant du constat que la créativité ne se décrète pas, la démarche vise plutôt à créer des conditions favorables pour que se révèle et se libère l'imagination des étudiants, à la faveur notamment de collaborations inédites, avec une grande Ecole de cuisine ou avec un orchestre.

Enfin, la figure de l'acteur-réseau correspond à un objectif qui vise à réunir étudiants et diplômés dans une même communauté de valeurs et de pratiques. En favorisant les échanges entre promotions, ou en développant des formes de mentorat par les anciens, la formation contribue à porter au jour un réseau de professionnels RH susceptibles de promouvoir une nouvelle culture RH dans les administrations.

Inspiration, respiration et transpiration

Le retour des étudiants est celui d'une année exigeante mais qui vaut la peine d'être intensément vécue. Ce cursus est pour beaucoup une source d'inspiration ; pour certains, un moment de respiration dans la carrière et pour tous, beaucoup de transpiration car l'année est rythmée par une série de travaux, en particulier :

- *la mise en œuvre d'un projet collectif qui porte cette année sur les rôles du*

DRH dans la résilience des services publics. Cette démarche collective fait que la coopération devient une expérience acquise, plutôt qu'une injonction, comme souvent dans le secteur public ;
- *la mise au point de prototypes d'innovations RH à la faveur d'une learning expedition ;*
- *une ouverture à l'international, avec le voyage à l'étranger ;*
- *un projet de fin d'étude qui engage l'étudiant comme force de proposition auprès de son administration.*

Ces réalisations donnent lieu systématiquement à un retour d'expérience, contribuant à ancrer cette culture RH dans des exigences opérationnelles. L'obligation de résultats se trouve ainsi assortie pour les étudiants d'une capacité à rendre compte. Cette notion de « redevabilité » est au cœur de l'apprentissage que ces futurs responsables RH font de l'ethos public.

Au-delà des enseignements dispensés qui permettent d'acquérir une solide maîtrise des outils de gestion autant qu'une connaissance fine des phénomènes humains au sein des organisations publiques, ces réalisations sont autant de situations formatrices qui permettent aux étudiants d'éprouver leurs talents, de prendre du recul et surtout de développer leur capacité à agir. Cette dimension expérientielle est essentielle : associée à des phases de capitalisation plus conceptuelles, elle donne toute sa puissance au processus de formation.

Compétences augmentées et responsabilités élargies

Proposer le management comme référence à des cadres publics qui bien souvent n'ont qu'une culture juridique n'allait pas de soi. Avec le recul de six promotions, le retour des employeurs confirme que l'application conforme des règles et procédures ne suffit pas et les diplômés du Master se distinguent par une sorte de « compétence augmentée » qui tient à leur agilité pour ajuster des solutions innovantes, y compris dans des situations complexes ou imprévues.

Ces compétences élargies et cette capacité à agir garantissent aux diplômés du Master des débouchés nombreux et diversifiés dans le domaine RH, avec la perspective d'accéder rapidement à des responsabilités. Qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels voire consultants, les diplômés poursuivent une carrière dans la sphère publique et confirment leur intérêt pour les RH. De surcroît, ce cursus offre un début de réponse aux étudiants, de plus en plus nombreux, qui s'interrogent sur le sens de leur travail et leur rôle dans la société.

Un Master qui a été un véritable déclic [...] formation de grande qualité, dispensée par des professionnel de grande expérience et des universitaires reconnues, toujours orientée terrain et sujet d'actualité.

Julien Durand-Reinier, 1ère promotion

J'avais déjà réalisé plusieurs stages, mais le statut d'apprenti m'a conféré un positionnement beaucoup plus proche de celui d'un agent en poste : responsabilités, suivi des projets dans la durée, rémunération [...] L'expertise RH que j'ai pu développer en cours et sur le terrain m'a été particulièrement utile dans la suite de mon parcours, notamment à l'heure de préparer les concours A et A+ de la fonction publique.

Xavier Leibar, 3ème promotion Léonard de Vinci.

Beau challenge. M'a permis de réaliser un véritable travail d'introspection et de sortir de ma zone de confort. Les étudiants sont baignés dans les réalités de la GRH, ils ont la possibilité de travailler véritablement en mode collaboratif, de faire émerger des idées, de construire des projets, d'innover et de devenir force de proposition. C'est une formation dans l'action qui engage chacun à oser devenir créatif. Olivier Dubois,

3ème promotion Léonard de Vinci.

Après un parcours professionnel comme infirmière puis responsable d'une structure d'accueil petite enfance, j'ai souhaité orienter ma carrière dans le domaine des ressources humaines. [...]L'année de formation fut à la hauteur de mes attentes par la richesse des personnes rencontrées [...]. Le partage des expériences voulu et favorisé par le CIFFOP et, par conséquent, la confrontation de nos problématiques à celles d'autres organisations publiques me semblent être l'atout majeur de ce master [...].

Angélique Rémond, 3ème promotion Léonard de Vinci.

[...] Dans ce master, au-delà d'une boîte à outils et de connaissances théoriques, les étudiants sont poussés à développer leur capacité à diagnostiquer une politique RH ou une organisation et à préconiser des évolutions. Des préconisations qu'il faut chercher au-delà des solutions classiques en s'appuyant sur les apports conceptuels reçus. Le Master n'est pas conçu pour délivrer aux étudiants des réponses toutes faites ou un savoir figé. Mais il développera votre compréhension, votre capacité d'analyse et de réponse mais également votre vision de professionnel des ressources humaines du secteur public.

Catherine Clément, 5ème promotion James March.

Le Master répond parfaitement aux enjeux actuels de transformation de la fonction publique [...] Pendant mon année de M2, j'ai pu découvrir la diversité de la fonction publique. J'ai acquis une culture RH et managériale adaptée aux organisations publiques. Ce sont autant d'atouts qui m'ont permis d'asseoir ma légitimité [...].Le Master « GRH et management public » est une année dense et enrichissante par son ouverture. Ma promotion a eu la chance de voyager une semaine au Canada à Montréal pour découvrir la fonction publique québécoise et canadienne. [...]

Pierre-Louis JINOT, 5ème promotion James March.

L'un des facteurs ayant motivé ma candidature au master GRH et management public du CIFFOP, c'est la spécialisation dans le secteur public. Cette volonté d'assumer d'être porteur de valeurs telles que l'égalité, la neutralité, la notion de service au public. Il y a dans tous les enseignements, au-delà des aspects purement théoriques et pratiques de la fonction RH, une forte attention portée à cette mise en cohérence avec les valeurs du secteur public. Étant en reconversion après un début de carrière dans le privé, dans le domaine de la communication financière, je suis agréablement surprise de m'apercevoir au fil des semaines que cela ne se réduit pas à un intitulé de master. L'ensemble des enseignants ainsi que la directrice du diplôme sont des personnes de conviction, engagées dans une dynamique d'amélioration continue des process RH du secteur public. Cette année d'études en apprentissage ouvre de nombreuses perspectives professionnelles. Le CIFFOP nous accompagne dans les choix de carrière qui s'offrent à nous. J'ai fréquenté plusieurs universités, je bénéficie ici d'un véritable suivi et d'une approche personnalisée offerte à chaque étudiant.

Lisa BOUVARD, apprentie

Officier de gendarmerie depuis plus de vingt ans, [...], j'aimerais continuer d'évoluer dans la sphère des ressources humaines, et ce Master qualifiant et reconnu, me paraissait en total adéquation avec mes aspirations professionnelles et l'occasion d'élever et parfaire mes connaissances dans le domaine. Après 4 mois de retour sur les bancs de l'université, par la qualité des interventions, je découvre des fonctionnements et approches de la fonction publique qui m'amènent à réfléchir sur nos process et notre vision des ressources humaines. [...] La notion de « force humaine », si chère à la Gendarmerie, prend tout son sens au sein de notre promotion riche de 17 étudiants de tous horizons et de tous âges, baptisée Simone VEIL. Elle nous oblige à nous dépasser, à avancer ensemble dans nos réflexions et travaux communs afin de répondre aux attendus avec exigence.

Yannick GACHE, formation continue.



MASTER
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management



GRH ET TRANSFORMATION NUMERIQUE

MASTER**GRH TN**CNAM

Cécile Dejoux, Professeur des Universités, Cnam-Lirsa

Antoine Pennaforte, Maître de conférences, Cnam-Lirsa

Les Responsables du master GRH et Transformation Numérique du Cnam

Et l'équipe enseignante : Anne Françoise Bender, Bérangère Condomines, Cécile Dejoux, Olfa Greselle-Zaïbet, Antoine Pennaforte, Patrick Storhaye

MASTER

le cnam

Cécile Dejoux

Programme M1

Programme M2

Référence RH

Appréhender la gestion des ressources humaines selon une approche stratégique, contingente, comportementale, et digitale, tels demeurent les objectifs structurant du master de GRH du Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), membre de Références RH. Organisé sur deux années, une première année d'enseignements en fin de semaine (vendredis après-midi et soirs et 10 samedis) et une seconde année dédiée à la réalisation d'un mémoire et au positionnement stratégique de la GRH, le master GRH et Transformation Numérique vise à favoriser le développement des parcours professionnels des praticiens RH munis d'une primo expérience en GRH, de moyenne ou longue durée, pour dynamiser leurs carrières de RRH ou DRH.

Le master GRH et Transformation Numérique a, en 2017, opéré une évolution structurelle, pour se positionner sur l'accompagnement des stratégies de digitalisation des organisations et les innovations pédagogiques. L'objectif est d'accompagner les transformations des organisations en montrant comment la GRH est directement impactée par le numérique et l'Intelligence Artificielle.

Ce positionnement spécifique permet d'identifier plusieurs points nodaux du master GRH et Transformation Numérique :

Une forte prégnance des thématiques digitales dans tous les enseignements, spécialisés ou transverses

Des experts des questions digitales : DRH du Cac 40, des start up, des entreprises publiques

Des parrains de promotion en prise directe avec les questions digitales : DRH d'AXA, DRH Malakoff Humanis, DRH vente privée.com, DRH IBM, etc.

Des enseignements sur la thématique du digital, de l'Intelligence Artificielle en lien avec les stratégies RH, sur la diversité, l'international et sur toutes les spécialités RH (rémunération, recrutement, audit social, relations sociales, GPEC, etc.)

Des modalités pédagogiques mixtes avec des cours en présentiel et des cours totalement à distance

Des événements originaux : conférences, visites d'entreprises, workshop en ligne, master class

Des partenariats multiples : IBM, Chaire partenariale sur le futur du travail et des compétences, Learning Lab Human Change

L'inscription du master dans une offre RH complète et

complémentaires de la filière RH du Cnam :

- Licence GRH – Master GRH – Doctorat GRH
- Certificats (assistant RH, paie, chargé de développement RH, devenir acteur des transformations dans un monde incertain ;) – Titre RNCP niveau 6 RRH.
- Diplôme d'établissement : Responsable du développement des RH en écosystèmes dynamiques.

Porté par une équipe pédagogique associant Enseignants-Chercheurs (principalement membres du LIRSA et du LISE) et Praticiens RH, le master GRH et Transformation Numérique s'appuie sur des intervenants investis dans tous les domaines et secteurs professionnels (privés, publics, PME, TGE, associatifs, mutualistes…). En sus, l'équipe pédagogique resserrée du master, s'appuie sur un ouvrage de référence en GRH, créé pour être le support théorique des cours, Fonctions RH : Des stratégies, métiers et outils en transformation (Pearson, 5e édition, 2020).Enfin, le master GRH et Transformation Numérique, ouvert depuis l'origine à Paris en formation continue, est, depuis 2018, proposé au Cnam Pays de la Loire, sur les sites de Nantes et du Mans, en alternance ou en formation continue, dans le dessein de former, avec toujours plus d'exigence, aux fondamentaux de la fonction RH, et à ses évolutions stratégiques, contingentes, éthiques et humaines.

Témoignages de Caroline Mercier et Inès Lecendreux, promotion 2020-2022 du Master GRH et TN :

Pourquoi vous être positionnée sur le master GRH et Transformation Numérique du Cnam ?

«Comme le précise nos enseignants, le facteur numérique "constitue le prisme par lequel les organisations fonctionneront à l'avenir". En outre, le Master apporte une réflexion sur la fonction RH dans toutes ses dimensions techniques, juridiques et stratégiques.» Caroline.

«J'ai choisi le master RH et TN au CNAM car : 1) j'ai entendu parler de la qualité des cours au CNAM et de la renommée du master RH et TN (notamment pour trouver un emploi par la suite), 2) le master permet de combiner les cours et une activité professionnelle, 3) la spécialisation en TN me paraît particulièrement utile et intéressante, 4) le prix du master est abordable», Inès.

Comment mobiliser le master dans votre parcours professionnel ?

«Je ne peux envisager d'être DRH aujourd'hui sans être capable d'accompagner la transformation numérique en mettant la big data et l'IA au service de la performance de l'organisation et du collaborateur.», Caroline

«Ce master me permet d'encadrer ma réorientation, de me former et acquérir des connaissances en lien avec le terrain, d'acquérir de l'expérience professionnelle en parallèle et d'échanger avec des professionnels du domaine (autres auditeurs, professeurs, intervenants)», Inès.

Emmanuelle Covez, promotion 2014-2016 du Master GRH et TN :

Pourquoi vous être positionnée sur ce master ?

«J'ai fait ce master car je travaillais dans la Fonction Publique à l'époque en qualité de responsable des instances collectives. J'étais catégorie B administrative et je souhaitais évoluer vers plus de responsabilités et de pilotage. Du coup j'ai souhaité obtenir ce master pour me repositionner en qualité de cadre dans le secteur privé».

Comment l'avez-vous mobilisé dans votre parcours professionnel ?

«Grâce à ce master, j'ai développé des compétences théoriques en RH mais aussi pratiques (dépassement de soi par exemple, méthodologie…). J'ai finalement réussi le concours des IRA !»

Comment le critiqueriez-vous ?

«A l'issue de ce master j'aurais aimé davantage d'accompagnement dans la recherche d'emploi. Mon profil étant atypique et les entreprises du secteur privées plutôt frileuses sur les expériences en RH du secteur public, j'aurais souhaité plus de soutien pour l'après master. Mais ce master a quand même été un moment de césure dans ma carrière car j'ai évolué professionnellement de façon indirecte grâce au master.»

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



Tout savoir sur la formation par apprentissage :

formasup-npc.org
contact@formasup-npc.org
03 28 33 75 20

Formasup
Nord - Pas de Calais

CFA de l'enseignement supérieur en région Hauts-de-France



LA GRH DANS LES ORGANISATIONS MULTINATIONALES

MASTER**GRHM**IAE GUSTAVE EIFFEL

Michel Barabel, Co-directeur du Master 2 «GRH dans les entreprises multinationales» IAE Gustave Eiffel

MASTER

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) constitue un champ spécifique de la GRH incarné dans des métiers spécifiques (responsable de la mobilité internationale, chargé des expatriations/impatriations, gestionnaire VIE, DRH EMEA, Responsable international Learning & development…), par des associations professionnelles (EAPM : European Association for People Management, WFPMA : World federation of people management associations…) et académiques (Institute of International HR, International Association for HR…), des revues scientifiques dédiées (International Journal of Human Resource Management…) et des cursus universitaires de niveau licence et master 2 tels le Master 2 «GRH dans les multinationales».

Quel modèle de GIRH ?

La GIRH s'intéresse aux pratiques et politiques RH d'entreprises exerçant leur activité dans plusieurs pays.

Elle se caractérise par une complexité accrue par rapport à une politique RH définie au niveau national du fait de la coexistence de plusieurs nationalités dans l'entreprise (nombreuses problématiques interculturelles : communication interculturelle, dynamique collective, coopération transnationale conflits multiculturels, …) et de la dispersion géographique entre les entités qui rend plus difficile l'harmonisation des pratiques et les mécanismes de coordination.

En particulier, la fonction RH va devoir structurer et animer un réseau RH mondial (composé de représentants des différents pays) et trouver le bon équilibre entre une gestion globale (décision harmonisée s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise, réplication de décisions prises au niveau du siège social) et une gestion locale (liberté d'initiatives laissée aux pays afin de privilégier une adaptation au contexte local).

La formulation d'une politique RH internationale dépend de facteurs aussi variés que son stade d'internationalisation, sa nationalité, son secteur d'activité, sa stratégie, sa culture d'entreprise,

son histoire, le style de management et le système de valeurs de ses dirigeants, son mode d'organisation, sa structure, sa taille…

Il en résulte qu'une politique de GIRH peut se positionner sur un continuum de configurations possibles entre deux extrêmes («GRH faiblement internationale» versus «GRH fortement internationale»).

Michel Barabel

iae Gustave Eiffel ÉCOLE DE MANAGEMENT

Programme

Référence RH

À ce titre, Bournois, Defelix et Retour (2000) proposent d'utiliser plusieurs critères pour positionner une GIRH :

- *L'organisation de la GIRH : est-elle l'extension de la GRH nationale ou se différencie-t- elle ? Est-elle cantonnée à la division internationale ? Est-elle pilotée dans un sous-service de la DRH du siège, ou est-elle indépendante ?*
- *A-t-elle pris une forme hétérarchique : est-elle pilotée à partir de plusieurs centres dans le monde, avec des individus-relais dans les filiales chargées de tel ou tel aspect de la GIRH ?*
- *Les rapports entre le siège et les filiales (autonomie des filiales versus centralisation).*
- *La composition des comités de direction (faible variété des nationalités représentées au Codir, variété des parcours des dirigeants à l'international, âges et identités professionnelles des dirigeants).*
- *Le degré de formalisation (faible versus élevé) : quel est le degré de formalisation des politiques de GRH ? Quel est le degré de clarté et de transparence voulu sur tel ou tel aspect de la GIRH ?*
- *Les pratiques RH (nationales versus internationales) : quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des carrières, des rémunérations et de relations sociales ?*
- *Le management des équipes multiculturelles (faible ou développé) : existe-t- il des modules de formation au management interculturel ? La dimension interculturelle est-elle prise en compte ?*
- *Les instruments spécifiques liés à l'international (faible instrumentalisation versus forte instrumentalisation) : quels sont les outils RH à disposition ?*
- *La gestion des expatriés (polycentrique versus géocentrique).*

Les pratiques de GIRH sont-elles toujours des modes managériales en provenance des Etats-Unis ?

Depuis des années, les experts RH se divisent en deux camps:

1 *les «High-context perspective» qui considèrent que la GRH est contingente dans la mesure où elle doit se pratiquer différemment selon les pays ou les zones géographiques (entreprises institutionnellement enracinées et socialement encastrées dans leurs contextes nationaux et régionaux respectifs) ;*

2 *les "Low-context perspective» qui prônent un modèle universaliste de la GRH avec la mise en avant des bonnes pratiques mondialisées («One best way») qui s'imposent à toutes les entreprises quelles que soient leurs nationalités (indépendamment des implantations et des cultures locales).*

A première vue, l'analyse des pratiques RH des multinationales laisse à penser que c'est l'école Universaliste qui s'impose tant l'influence anglo-saxonne dicte le «la» en matière de GRH. Pas une mode managériale qui ne vienne des Etats-Unis ! En effet, est-il bon de rappeler que les pratiques RH telles que la fonction RH Business Partner, le management des talents, le design thinking, l'entreprise agile, le 360° ou les assessment centers, les serious game, les universités d'entreprise, les packages de rémunérations variables, le co-développement, le coaching, Les People survey, les enquêtes d'engagement/gallup… ont été importées des Etats-Unis et généralement mises en œuvre en France et dans la plupart des pays européens quelques années après, où elles ont été médiatisées par les cabinets de conseils américains ou diffusées par les multinationales US à leurs filiales françaises.

Cette uniformisation des pratiques est renforcée à la fois par :

1 *la concurrence mondialisée qui impose à tous les acteurs les mêmes règles du jeu ;*

2 *les outils digitaux(SIRH mondiaux, réseaux sociaux internationaux, …) qui poussent les acteurs à adopter les mêmes outils ;*

3 *et le développement de normes mondiales (qualité, RH, RSE) et l'explosion d'accords-cadres internationaux qui donne le même cadre d'affaires quel que soit le pays.*

Mais un regard plus attentif nous permet de constater que si les pratiques RH des multinationales françaises sont en partie inspirées des pratiques mondiales sous l'impulsion des multinationales américaines (phénomène de convergence globale : logique concurrentielle qui conduit à adopter les meilleures pratiques où qu'elles soient et quel que soit le contexte local), elles dépendent également de deux autres

mouvements : l'adoption d'un modèle européen fondé sur l'harmonisation progressive des politiques et des institutions. (phénomène de convergence régionale) qui accorde une primauté à la recherche du compromis entre la performance économique et le dialogue social autour d'une valorisation de l'action collective. La préservation, voire le renforcement de spécificités nationales (phénomène de divergence nationale), liées à l'histoire, aux acteurs sociaux et politiques locaux (poids du droit social et des partenaires sociaux). Ainsi, l'optimisation d'une politique de GIRH nécessite de réaliser un véritable diagnostic stratégique, RH, managérial et culturel en vue de définir les principes d'actions les mieux adaptés à une entreprise (configuration RH alignée verticalement avec le secteur d'activité et la stratégie d'entreprise et horizontalement avec les enjeux RH et culturels).Cela passe par la constitution d'équipe RH hétérogènes (diversité d'expertise dans le domaine RH) disposant néanmoins d'un socle commun de compétences autour :

- De la maîtrise des langues professionnelles et en particulier l'anglais (capacité à communiquer entre des individus de nationalités différentes),
- Et de fortes capacités en management interculturel (stabilité émotionnelle, ouverture d'esprit, tolérance à l'ambiguïté, empathie, ethnorelativisme, respect face aux différences culturelles, confiance lors de l'interaction avec des cultures différentes, plaisir à interagir, orientation vers la connaissance, empathie sociale, ...).

Nous avons intégré le M2 GRH dans les multinationales en septembre 2020 et il n'y a pas à dire, ces mots-clés décrivent notre expérience : innovation, projets et ouverture internationale.

L'innovation et les projets : On ressent une réelle innovation pédagogique : les cas pratiques, les feedbacks en direct et les questions des étudiants rythment nos journées de cours. La pédagogie learning by doing nous permet de nous mettre dans la peau de réels managers de projets. Dans de nombreux dispositifs de formations nous mettent en situation d'acteurs : Hackathon RH (définir un plan d'actions de déploiement du télétravail pour Spie Batignolles), conception et animation de formations (posture de teacher), InnovRH (innovations RH dans les multinationales, Les RH hackent le digital etc.

L'ouverture internationale : Nos cours ont toujours une empreinte internationale afin de permettre aux étudiants de mettre en pratique les compétences développées pendant le master dans ce contexte. A ce titre, tous les élèves du M2 sont en contrat d'apprentissage dans des entreprises à dimension internationale à des postes qui varient en fonction des profils. La montée en compétences interculturelles fait partie de nos enseignements.

Océane Destrez , Fabien Lechat et Noella Mateus Mavinga

«Le Master 2 «GRH dans les multinationales» de l'IAE Gustave Eiffel est un très beau souvenir. Si je devais la résumer en une phrase je dirais : quelle aventure ! En l'intégrant, je pensais suivre une formation assez classique me permettant d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour apprendre mon futur métier et m'insérer facilement sur le marché du travail. En réalité, l'expérience s'est avérée aller bien au-delà. J'ai eu le sentiment de suivre un parcours apprenant destiné à me permettre de devenir la professionnelle RH que je souhaitais être. Je m'y suis notamment forgée une philosophie d'exercice du métier de RH.

J'ai réalisé, lors de cette année, que notre unicité, notre individualité était une force, encore plus démesurée pour les métiers des Ressources Humaines. En prendre conscience était essentiel, d'autant plus lorsqu'on se destine à des projets internationaux, à multi culturalité forte. Chaque intervenant académique ou professionnel, est venu ponctuer ce parcours, d'inspirations et d'expériences qui m'ont permis de mieux saisir le rôle des RH dans un contexte international et donc de pouvoir projeter mon projet professionnel, dans cet univers. Et que dire de la pédagogie, entre les simulations de crise, les études de cas collectives, l'organisation de la learning expedition dans un pays du nord de l'Europe, le colloque, Innov-RH, les réunions ANDRH, les nombreux partenariats (Lab RH, Arri, ...), mes heures en entreprise, le mémoire professionnel... l'année n'a pas véritablement ressemblé à un long fleuve tranquille, mais qu'est-ce que c'est bon ! Quel bonheur de me sentir éclore, de me voir grandir, de constater mon évolution, mes envies et même mes ambitions.

Finalement grâce à cette année, je suis devenue une véritable ambassadrice de cette fonction, avec une envie pressante et courageuse de composer avec les autres métiers, d'être une alliée de la stratégie, d'être un levier puissant de l'économie... bref, grâce à cette année, j'ai affiné ma vision pour redonner aux RH leur caractère disruptif, leur bienveillance et leur profonde vitalité !»

Adèle de Pimodan, HR Development Manager (Promotion 2015-2016)



LA STRATEGIE A L'INTERNATIONAL

MASTER**MISRH**UNIVERSITE MONTPELLIER

Luc JANICOT

MASTER

Notre valeur ajoutée ? Créer un système qui permette aux étudiants de penser et d'aborder différemment la complexité et de développer des capacités de réponses adaptées.

Un Master fondé sur l'expérience et tourné vers l'innovation, pour un apprentissage complet et équilibré

Le Master MISRH est une formation novatrice de l'Université Paul Valéry-Montpellier 3. Créée en 1975, elle a su évoluer avec l'environnement professionnel, s'ouvrir à l'international et à l'apprentissage (première section d'apprentissage de l'université créée en 2006). L'adhésion du Master au réseau Référence RH dès 2000 puis l'obtention de l'accréditation en 2008, et de la labellisation, garantissent sa qualité et sont le gage d'une réflexion et d'un audit régulier permanent sur les pratiques. Sa force tient dans une pédagogie active, l'organisation de séminaires à l'étranger et dans les relations étroites avec le réseau des alumni.

L'objectif de la formation est d'aller au-delà de la diffusion d'un modèle classique de management des RH, vers la compréhension de stratégies RH diverses, dans des contextes internationaux ou locaux, avec des approches responsables et performantes.

UN DOSAGE ET UN ÉQUILIBRE SONT RECHERCHÉS ENTRE LES CONTENUS ABORDÉS, LES MODALITÉS D'ENSEIGNEMENTS ET LES PARTICIPANTS.

Des contenus adaptés à l'ensemble des métiers de la fonction RH : La formation se positionne délibérément entre la généralisation (un master de GRH) et les approfondissements spécifiques (stratégie, international, RSE).

L'approche stratégique est valorisée avec une incitation constante à la prise de recul sans jamais oublier l'opérationnalité des activités de la fonction RH dont certaines requièrent des approfondissements techniques.

Le Master est caractérisé par un ancrage historique dans la fonction RH mais aussi une ouverture sur les évolutions de la fonction avec à la fois l'enseignement des politiques classiques et des mutations de la GRH (GRH durable, digitalisation, décentralisation...).Sont enseignés le développement RH, ou même le «Management Responsable des Ressources Humaines» (MRRH intitulé d'une option prochainement ouverte), mais aussi l'administration du personnel, y compris les restructurations et licenciements.

Luc Janicot

Programme M1

Programme M2

Des modalités pédagogiques diversifiées et innovantes

La volonté de diversifier les sources d'apprentissage s'illustre dans l'ingénierie pédagogique mise en œuvre, de la transmission classique de connaissances vers les formes plus modernes d'acquisition de compétences et de partage d'informations (management de projets individuels et collectifs comme le séminaire international, serious game, media numériques, groupes participatifs, ...).

Deux langues seront désormais proposées à partir de 2021, le français de façon principale, et intégralement pour l'option MRRH, mais aussi l'anglais, pour l'option IHRM.

«Le séminaire international», d'une durée de 15 jours, est un projet phare autour duquel s'articule le Master. Les étudiants, en équipes autonomes, s'occupent de gérer la recherche de financements, les visites d'entreprises ainsi que les aspects logistiques à destination. Ce séminaire est primordial dans l'acquisition de compétences comportementales comme l'autonomie, le travail en équipe, la prise en compte de l'altérité. Il est aussi l'occasion de réflexion et d'étude sur différents sujets de comparaison internationale.

Les modalités pédagogiques sont donc tournées vers le collectif mais aussi favorisent la structuration de projets individuels divers qui s'expriment notamment à travers le mémoire universitaire de fin d'études et ouvrent à des métiers variés (responsable international des RH, Consultant RH, responsable Comp & Ben, chasseur de tête etc).

La diversité et la richesse des participants au service de l'apprenance et de l'insertion

L'ancrage professionnel du Master s'effectue grâce à un réseau riche d'intervenants de la fonction RH et du conseil en GRH, construit de longue date, mais aussi l'enseignement prend appui sur la recherche avec des enseignants-chercheurs spécialistes, de la GRH et du management, et des autres disciplines qui nourrissent la pratique compétente en GRH (droit, économie, langues, psychologie, techniques quantitatives, informatique).

Donc un cadre est prédéfini avec une équipe pédagogique riche (multidisciplinaire) et engagée dans l'encadrement des étudiants mais aussi dans la valorisation de leurs autonomie, prise de responsabilité et participation.

La diversité des statuts des étudiants, une majorité en contrats d'apprentissage et de professionnalisation, mais aussi quelques formations initiales (stage alternés) et des formations continues plus classiques, avec des profils nationaux mais aussi internationaux favorise les échanges, le partage de savoir-faire, d'expériences et concourt au développement des compétences.

Le réseau des «anciens du Master» est actif particulièrement pour l'offre de stages et de contrats d'apprentissages mais aussi dans l'insertion des promotions sortantes et l'accompagnement lors des prises de poste. En entrant dans le Master MISRH chaque étudiant.e intègre ce réseau qui pourra être mobilisé pour la réalisation des projets pédagogiques ou pour un conseil ou une expertise.

Depuis sa création, la formation est au cœur de réseaux professionnels et académiques nationaux et internationaux, Référence RH, AGRH, ANDRH, ANACT, IAS, CEREQ... lieux de partage, d'échanges et d'innovation.

En conclusion le master s'inscrit dans une démarche constructive de compréhension des exigences modernes du management des Ressources Humaines. Il offre un cadre organisationnel et pédagogique apprécié des étudiants qui gardent un souvenir fort et décisif de leur passage dans le Master, comme le prouvent leurs témoignages, mais aussi des amitiés durables.

Quelques témoignages...

Christophe Loup, diplômé en 1996, Head of International Learning and Development chez BNP Paribas Cardif : Je pense que ce master est particulièrement bien placé. Il y a deux lettres qui font toute la différence, le I d'international et le S de stratégique. (...)

De plus en plus on doit considérer les problèmes dans un contexte mondial. Il y a beaucoup de grosses entreprises qui ont cette dimension internationale. Même une PME locale a bien souvent besoin dans son business et dans sa façon de travailler de contacts à l'international. Il est important que les étudiants soient formés à cette dimension internationale. {...}

La gestion des ressources humaines est vraiment au cœur de la stratégie des entreprises. C'est elle qui va accompagner son déploiement. Il est utile que les étudiants aient aussi bien cette capacité à intégrer la stratégie dans sa construction que dans sa mise en place, dans son implémentation. C'est pour moi les deux points forts (du master) qui peuvent permettre aux étudiants d'être à l'aise quels que soient les métiers qu'ils vont exercer au sein des ressources humaines, quel que soit le type d'entreprise. Ils vont être généralistes ou spécialistes. Je pense que cette formation les prépare à tous les cas de figure.

David Lamy, diplômé en 1993, DRH Coca Cola :

Je suis DRH au sein de la société Coca-Cola Enterprises, à Londres depuis 3 ans. J'ai en charge les activités Shared Services pour l'ensemble de l'organisation sur les territoires européens (depuis l'entretien en 2015, D. Lamy a occupé les fonctions de directeur des relations employés/travail chez Apple, DRH du C.O. des JO Paris 2024, et DRH de La Redoute). Je pense que cette formation a contribué à ma réussite professionnelle. D'abord parce qu'elle m'a permis de comprendre la dimension stratégique de cette fonction, qui à l'époque n'était pas forcément quelque chose qu'on avait imaginé ou à laquelle on pensait. Ça m'a aussi permis de comprendre la dimension organisationnelle. (...) Grâce à ça, quand je suis rentré dans la vie professionnelle, j'avais une compréhension des enjeux organisationnels. Je pense que ça a été un tremplin qui effectivement a été très utile.

... ET IMPRESSION D'ÉTUDIANTS

Adrien PITON : Tout d'abord, le point le plus important à mes yeux est le fait que ce master est proposé en alternance dans sa totalité M1 et M2. Ce fut un choix déterminant pour mon inscription dans cette université. Ensuite, l'essence même de ce diplôme est tournée vers l'international, avec chaque année un séminaire organisé à l'étranger. Je dois avouer que c'est vraiment ce séminaire qui m'a donné envie de m'inscrire à Montpellier. Un autre point fort pour ce master est le fait qu'il est certifié «Référence RH» et dispose d'une vraie renommée sur le marché de l'emploi, au vu des statistiques d'intégration des anciens diplômés. Le nombre élevé d'intervenants extérieurs en M2 (notamment d'anciens étudiants) est aussi quelque chose de très positif. Ensuite, le master traite les RH de façon globale et efficace tout en accentuant sur le MIRH. Enfin, ce master n'est pas élitiste et laisse sa chance à tous les étudiants motivés même issus d'autres écoles. Malgré un parcours particulier avec une ré-orientation j'ai eu la chance d'intégrer ce master universitaire qui va me permettre de travailler et de faire reconnaitre mon diplôme dans toute l'Europe.

Laurie BROCERO : Le master MISRH est un master qui présente de nombreux atouts. Les interventions de professionnels sont pertinentes et permettent d'avoir un enseignement dispensé qui est concret et complet : thèmes abordés divers, interventions de professionnels qui travaillent dans des entreprises de tailles différentes, dans le public ou dans le privé. Les enseignants en charge du master sont impliqués dans la réussite des étudiants. De plus, le séminaire à l'international permet de découvrir des pratiques RH différentes et nouvelles dans des entreprises à l'étranger.

Tara PESIC : J'ai choisi le M2 MISRH car j'ai suivi la 1ère année et je sais que les cours correspondent vraiment à mes attentes. Mais aussi (...) pour le mot "international" ce qui me laisse en tant qu'étudiante étrangère, un choix de travail entre mon pays d'origine et la France (...) Ce que je trouve très original est qu'il y a beaucoup d'intervenants qui viennent partager leur expérience. Par ailleurs, ce master regroupe des profils et des parcours différents d'étudiants. Nous avons une diversité des opinions, et c'est très enrichissant de se développer dans une telle équipe.



DIALOGUEZ !

MASTER**RH**PARCOURS**DIALOGUE**SOCIAL

Caroline RUILLER et CHristophe VIGNON
IGR-IAE Rennes – Université Rennes 1

MASTER

Caroline Ruiller
Christophe Vignon

Programme M1

Programme M2

IGR-IAE

Référence RH



Le Parcours Stratégie et Dialogue Social (Formation en Apprentissage) vise à étoffer le capital «compétences stratégiques» de l'apprenant pour soutenir les politiques en ressources humaines, par le dialogue social et la transformation organisationnelle ou digitale. Axé sur le développement de soi et du collectif de travail, le droit et la négociation sociale, le management et le digital, le programme vise à outiller l'étudiant pour structurer et conduire les changements sociaux / sociétaux dans l'entreprise.

En 2009, le parcours en alternance est venu compléter le Master RH de l'IGR-IAE qui se déclinait déjà en formation initiale et continue. Ce parcours, accueille chaque année de 20 à 26 étudiants. Même si la majorité de nos partenaires professionnels sont situés, dans le Grand Ouest, il est fréquent que des alternants trouvent des lieux d'apprentissage en région parisienne ou à l'autre bout de la France. La pédagogie utilisée vise particulièrement la fertilisation croisée des expériences des apprentis et des cours enseignés à l'IAE. Ainsi, dès son origine, le dispositif pédagogique s'est principalement appuyé sur le travail réflexif individuel et collectif des étudiants.

Les retours d'expérience des intervenants, DRH ou membres de la fonction RH, dirigeants, des avocats, ainsi que ceux des étudiant.e.s lors des conseils de performance, ont permis de faire largement évoluer ce parcours entre 2012 et 2017. De 14 unités d'enseignement (UE), il s'est progressivement restructuré autour de 5 UE accordant une place importante au dialogue social (benchmarking national et travail sur les compétences clés de l'équipe pédagogique).

Les modalités d'évaluation et les créations pédagogiques transversales constituent une particularité du master en apprentissage. Sur cinq UE, deux sont évaluées par un travail personnel de fond sur l'ensemble de l'année avec à la clé un grand oral ; trois évaluent la compétence collective en mode projet.

En plus des enseignements que l'on trouve classiquement dans un Master RH, des innovations «éducatives» majeures ont été mise en place au cours des trois dernières années :

Moi Manager : travail sur la réflexivité, la réflexivité critique et le questionnement identitaire. Les cours de cette UE visent le développement personnel des étudiants à travers l'expression orale, l'improvisation théâtrale et le réalisation d'un support vidéo.

Négociation et dialogue social : travail sur l'année par un cas transversal qui sert de fil rouge aux 4 cours co-construit entre 3 avocates (en relations individuelles et collectives) et un DRH devenue consultante en médiation pour analyser la mise en place du CSE sous différents angles. L'évaluation du cours se fait sous la forme d'un grand oral.

Emotions, rapport au pouvoir et positionnement de soi : travail réalisé sur l'année soutenu par le dirigeant de «Label scène», et des professeurs de théâtre. Partir de situations émotionnellement difficiles au plan professionnel pour les scénariser, les mettre en scène et débriefer par la suite avec le groupe d'apprenants et l'équipe d'enseignants chercheurs

Restant constamment à l'écoute des intervenant.e.s, des diplômé.e.s et des étudiant.e.s actuel.le.s du diplôme, nous continuons à le faire évoluer. En lien avec la stratégie de notre université et la politique générale de l'IAE, nous développons actuellement une orientation développement humain durable. Pour cela, nous sommes devenus membres du projet européen «EDUC+M for positive management» financé par l'Union Européenne en partenariat avec cinq autres universités européennes. Dans la perspective de l'agenda 2030 «for sustainable development» des Nations Unies, ce projet vise à sensibiliser les futurs managers à leurs responsabilités sociétales et environnementales en s'appuyant sur des pédagogies co-modales (présentiel et distanciel) partagées par ces différentes universités.



Diplômée en 2016. J'avais choisi l'alternance pour mettre en pratique directement et dans la foulée ce que j'apprenais à l'IGR. Dans la formation, j'ai aimé la combinaison intéressante des enseignants-chercheurs et des praticiens, intéressante pour avoir de la pratique RH et des éclairages sur les métiers RH

Pendant l'alternance, j'ai principalement fait de la formation, de l'administration et du soutien à la gestion des éléments de paie. Mon contrat d'apprentissage est par la suite devenu CDI. Après mon alternance et je me suis concentrée sur d'autres missions : développement RH, santé au travail, communication interne et gestion des compétences, veille juridique et sociale.

Depuis 1 an, je suis ce qu'on pourrait assimiler dans une entreprise classique au RRH, toujours à Scarabée, j'ai pris un peu plus de responsabilités. Détermination de la stratégie et mise en œuvre des politiques RH. Je fais donc de la stratégie mais j'ai également des rôles opérationnels sur la veille sociale, la gestion des rémunérations, la gestion des carrières, santé au travail, communication interne.

Scarabée est une PME de 260 salariés, existant depuis 37 ans. Sociétaire du réseau Biocoop, elle possède tous les magasins de cette enseigne de la métropole Rennaise. Cette PME connaît une croissance continue qui influence largement les pratiques RH. Par exemple, nous venons de recruter un chargé de recrutement issu de l'IAE de Rennes. J'évolue ainsi depuis presque 5 ans en holacratie, un système d'organisation et de management qui dissémine le pouvoir à tous, on n'a pas de liens hiérarchiques les uns avec les autres mais nos comportements, procédures et processus sont régis par notre constitution. C'est un système très challengeant. Il faut s'adapter, on innove beaucoup en RH notamment sur des processus collégiaux, qui prennent en compte les avis des personnes qui sont concernées par les décisions prises. Ex : l'EAE. Tout cela avec un ancrage fort dans la réalité (droit, etc.)

Un conseil pour les étudiants ?

S'ils n'ont pas envie de se spécialiser sur une activité RH en particulier, ce qui était mon cas, c'est de réaliser un stage dans chaque domaine qui les attire (recrutement, formation etc.), cela est très formateur, peut faire émerger des préférences et permet de visualiser rapidement quelles sont les différentes activités RH qu'un RRH peut superviser.

Sara Lagoutte-El Idrysy

Actuellement étudiante en master RH à l'IGR – IAE de Rennes, je suis parallèlement en apprentissage au sein du groupe ZEISS (site de Fougères), sur des missions axées relations sociales (mise en place et négociation d'accords d'entreprises, veille juridique, élaboration du bilan social…). J'ai choisi la voie de l'apprentissage car j'aime ce rythme d'alternance et je pense que l'articulation entre les cours et les périodes d'entreprise favorise une assimilation plus rapide et pratique des connaissances.

Les cours dispensés sont diversifiés et rythmés par des interventions de professionnels RH, des travaux de groupe et des mises en situation. En période d'entreprise, mes missions s'articulent parfaitement avec le programme du master. Ainsi les cours de droit du travail, de gestion stratégique RH, gestion des émotions me sont utiles au quotidien et le fait d'avoir ces enseignements en parallèle me permet de prendre du recul sur les missions en entreprise.

Mon projet professionnel s'est affiné tout au long de mon parcours à l'IGR : un stage chez PSA m'a permis de découvrir le métier de HRBP (Human Ressources Business Partner) dans le secteur industriel, qui m'a beaucoup plu ! Bénéficiant ensuite d'une «année internationale», j'ai pu partir 6 mois en Erasmus en Italie puis faire 6 mois de stage au sein d'Airbus sur le site de Nantes. Aujourd'hui je retrouve dans mon apprentissage les défis du secteur industriel qui me motivent et enrichissent mes périodes de cours.

Un conseil pour les étudiants ? Varier les expériences professionnelles et personnelles par le biais des associations, des jobs étudiants qui favorisent l'ouverture d'esprit et utiliser le réseau de l'école (Alumni, plateforme Jobteaser), qui ouvre de belles opportunités !

Hélène Moinaud (promotion 2020-2021)



TRANSVERSALITE ET OPERATIONNALITÉ

LICENCE**GRH**CNAM

Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers Paris,

LICENCE

Olfa Graselle Saibet

le cnam

Programme

Reconnue par les professionnels depuis 2007, cette formation est en adéquation avec les demandes des acteurs professionnels, qui recherchent des techniciens qualifiés et des cadres de proximité généralistes et polyvalents, capables de répondre à des problématiques diversifiées et opérationnels.

Objectif du diplôme : Former à une vision transversale des sujets RH de l'entreprise et appréhender l'ensemble des cadres réglementaires, méthodes et outils mobilisés dans le cadre de la gestion des relations employeurs-salariés. Le contenu du parcours, alliant théorie et pratique, appuyé par une expérience professionnelle, permet au titulaire de ce parcours d'être en capacité de prendre en charge des tâches précises relevant de diverses fonctions RH notamment : Assistant de gestion du personnel ; Chargé.e de la paie et de l'administration du personnel ; Chargé.e de gestion des petites et moyennes entreprises ayant en charge la gestion du personnel : recrutement, formation, évolution de carrière...

Accès au diplôme : Accès en L1 : Bac ou équivalent. Accès direct en L3 : Bac+2 avec validation de prérequis pour les auditeurs hors domaine.

Accessible à tous : Eligible à l'ensemble des dispositifs (financement individuel, projet transition pro, CPF, VAE, VES, alternance, etc.)

Lieu d'enseignement : Paris et centres Cnam sur l'ensemble du territoire (DOM TOM inclus)

Poursuite d'études : Ce parcours s'inscrit dans une double perspective. Il permet soit une sortie niveau licence permettant une valorisation professionnelle, soit la poursuite d'études certifiante (accès Titre Responsable des Ressources Humaines) ou diplômante (accès aux masters du Cnam, notamment le master Ressources Humaines et Transformations Numériques).

" Le partage d'expérience avec mes camarades de classe, la qualité des enseignements et la bienveillance de mes professeurs m'ont permis de monter progressivement en compétences. J'ai aussi appris à mobiliser mon potentiel et à prendre confiance en moi. Cette licence a eu un impact très positif sur la professionnelle que je suis aujourd'hui. "

Alix, diplômée 2016-2018, Assistante RH dans la fonction publique territoriale, inscrite au Master RH et Transformations numériques 2020-2022

" Les cours du soir m'ont permis de pouvoir obtenir une formation diplômante tout en poursuivant mon activité professionnelle. J'ai pu acquérir les compétences souhaitées. Les professionnels qui interviennent au sein du CNAM permettent d'avoir une vision concrète de la vie en entreprise. J'ai grandement apprécié suivre cette formation."

Amélie, diplômée 2020, Assistante de gestion, dans une agence d'intérim.



APPROCHE GLOBALE : LA RECHERCHE DES ÉQUILIBRES

MASTER**RH-SDRH**IGR-IAE DE RENNES

Anne Joyeau, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Responsable pédagogique du Master2 GRH Parcours SDRH

& Franck Burellier, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Responsable pédagogique du Master 1 GRH

IGR-IAE Rennes – Université Rennes 1

MASTER

A l'heure où nombre d'enjeux de tous ordres (technologique, sanitaire, environnemental, social, etc.) sont devenus incontournables à l'échelle de la société, les entreprises sont pleinement concernées par tous ces défis à relever. Si pendant de nombreuses années, l'intégration de considérations environnementales ou sociales a pu relever d'un choix marquant une véritable différenciation stratégique, les entreprises n'ont plus d'autre possibilité aujourd'hui que de penser ou repenser leur stratégie et leur organisation autour de ces questions.

C'est pour s'inscrire pleinement dans ce contexte que le Master Parcours Stratégie et Développement RH (SDRH désormais) s'est construit autour de deux axes prioritaires pour la Gestion des Ressources Humaines : penser la GRH selon une politique cohérente en formant à une vision globale – polyvalente de la fonction RH et inscrire ces politiques de développement RH dans des approches éthiques et soutenables, avec une dimension Qualité de Vie au Travail essentielle. Grâce à son contenu et à ses partenariats, l'objectif est de préparer les étudiants à des fonctions de Direction des Ressources Humaines généralistes ou de chargés de missions RH sur des projets spécifiques, dans une approche de GRH globale, pérenne et soutenable. Il vise à mettre l'accent sur la dimension à la fois éthique et stratégique de la fonction. A l'issue du Master, les diplômés de cette formation exercent leur métier dans tout type d'organisation : grande ou moyenne ; secteur privé, public ou associatif. Afin de s'adapter au plus près des besoins, le parcours SDRH accueille des profils différents dans deux groupes de formation distincts : l'un en formation initiale classique et l'autre en formation continue.

Un Master reposant sur deux piliers : une approche globale de la fonction RH et le développement d'une politique éthique et soutenable.

Les deux années de la formation sont construites sur les compétences RH attendues sur trois niveaux classiques - stratégique, opérationnel et administratif - avec le souci constant de travailler sur les savoir-être indispensables. Parmi eux la posture éthique, le sens critique, qui sous-tendent chaque enseignement. Le Master 1 inscrit d'abord la réflexion dans un environnement de gestion plus global, indispensable pour que la fonction RH atteigne la place stratégique qui lui est due en entreprise. Il se centre ensuite sur le management et les processus RH traditionnels comme la gestion de conflits, la communication interne ou la délégation, tous domaines au fondement de la soutenabilité des pratiques RH. Le Master 2 développe les compétences stratégiques en approfondissant toutes les mis-

Anne Joyeau
Franck Burellier

Programme M2

IGR-IAE

Référence RH

sions de la GRH, de la gestion de la paie à la politique de rémunération, mais aussi la gestion internationale des RH ou encore le management des compétences par exemple. Une large part est aussi accordée au droit du travail, y compris dans sa dimension collective, afin de fournir les clés de la négociation, devenue plus que jamais stratégique au vu des évolutions juridiques récentes. Suivant l'esprit de la formation, un module est consacré à la soutenabilité des politiques de GRH, avec un cours dédié à l'éthique et à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un autre à la Santé et Sécurité au Travail et un autre encore, par exemple sur le sens et l'engagement au travail.



Un Master exigeant au niveau académique et résolument orienté vers le monde professionnel

Les singularités qui caractérisent le Master sont permises par la présence d'une équipe d'enseignants-chercheurs membres du Centre de Recherche en Economie et Management (UMR CREM CNRS 6211), dont les travaux de recherche alimentent les cours du master et garantissent le niveau de la formation, par ailleurs labellisée Référence RH et Qualicert. Afin de maintenir le lien étroit entre l'activité de recherche et celle d'enseignement propre à l'Université, les étudiants sont invités à participer aux travaux de l'équipe par exemple via un module de méthodologie de recherche en première année et la possibilité de combiner leur seconde année avec le DU recherche de l'IGR-IAE de Rennes. En Master 2, la formation est partenaire de la Chaire Vivre Ensemble de l'Université de Rennes 1 (Cf. lien web en encart), dont cinq entreprises du territoire sont membres, amenant les étudiants à travailler sur des études en lien avec cette Chaire, en particulier autour de la RSE. A travers ces projets sur des thèmes aussi innovants que les fragilités en entreprise, l'inclusion des populations éloignées de l'emploi par exemple, il s'agit aussi de développer des approches réflexives chez les étudiants, d'encourager leur sens critique.

La forte présence des entreprises est un autre marqueur de la formation. Ainsi, depuis plus de 10 ans, une convention de partenariat est signée annuellement avec l'Association Nationale des DRH Bretagne-Est, dont les membres sont impliqués à la fois auprès des étudiants et auprès de l'équipe enseignante, entre autres en tant qu'intervenants dans certains cours. L'équipe pédagogique s'appuie sur cette coopération avec les intervenants professionnels pour un contenu pédagogique, théorique et pratique cohérent, et répondant aux objectifs de professionnalisation de futurs gestionnaires des ressources humaines. Au-delà de ce partenariat formel, de nombreux praticiens RH interviennent dans le Master avec pour objectif d'aider les étudiants à se projeter sur des situations hétérogènes et d'actualité. C'est en particulier l'objectif du cycle de conférences évolutives mis en place en Master 1 qui permet de développer là encore la dimension généraliste, critique et responsable attendue.

La volonté professionnalisante du Master passe aussi par l'Association Ressources Plus adossée à la formation (Cf. lien web en encart), partie intégrante du dispositif pédagogique. Dans ce cadre, il s'agit d'organiser des manifestations pour et avec les praticiens de la fonction RH : débats lors des Cafés-RH ou encore Journée de conférences en fin d'année (réunissant 160 praticiens en moyenne), sur des thèmes choisis par les étudiants et validés avec les partenaires du Master. Ces événements développent la capacité de construction, de formulation et de traitement de problématiques, tout en démontrant l'indispensable ouverture d'esprit et une vision large de la fonction RH pour animer les débats. Grâce à cette association encore, les relations informelles avec les anciens étudiants se tissent naturellement, les manifestations organisées par les étudiants étant l'occasion pour nombreux anciens de maintenir un contact étroit avec la formation. La dynamique du réseau des anciens de la formation est forte, et en croissance grâce aux réseaux sociaux ces dernières années.

Un Master visant l'acquisition de compétences à la fois étendues et pointues

Le Master Parcours SDRH vise l'acquisition d'une polyvalence sur les métiers de la GRH, avec un socle de connaissances et de savoir-faire indispensables articulés sur les deux an-

nées, la finalité étant de savoir mettre en place une politique globale, cohérente et soutenable de GRH.

Au-delà de ces compétences techniques, des compétences transversales et comportementales sont particulièrement visées, comme savoir travailler en équipe et en mode projet ; développer des savoir-être tels que l'engagement, la responsabilité, l'autonomie, la prise de décision, le travail et le management d'équipe mais aussi la création d'un réseau professionnel. La gestion des projets associatifs par les étudiants présente ici des atouts très concrets : gestion et enchainement des tâches dans le temps, conduite d'un collectif de travail, élaboration d'un budget avec recherche de sponsors, stratégie de communication, prise de parole devant des publics de professionnels…, tous savoir-être qui nous paraissent essentiels dans l'exercice des métiers RH. Tous ces projets combinés à d'autres études produites dans le cadre de cours donnent lieu à des rapports écrits et/ou oraux qui obligent à formaliser la pensée, à aiguiser son sens critique.

Le développement de l'ensemble de ces compétences passe aussi par deux stages de longue durée au cours des deux années de Master : 2 mois minimum (et jusqu'à 4) en Master 1 et 4 mois minimum (jusqu'à 6) en Master 2. Si la recherche de stages relève d'une démarche individuelle, elle est accompagnée par un service des stages très actif. La durée significative des stages vise la mise en pratique des savoirs acquis et participe ainsi à la professionnalisation des étudiants. Par ailleurs, l'étudiant est accompagné individuellement dans son insertion professionnelle dans le cadre d'un Parcours Travail & Carrière l'amenant à travailler sur son projet. Enfin, les stages font l'objet d'un rapport qui se veut réflexif, tout comme le mémoire demandé en formation continue : cela nous semble indispensable pour affirmer sa posture en tant que futur responsable RH, au cœur des stratégies d'entreprise.

«Diplômée depuis 2013 du Master Management des Ressources Humaines en formation initiale, ce qui caractérise selon moi ce cursus réside dans l'esprit d'entreprise et également d'entreprendre qu'il autorise d'abord, qu'il développe tout au long de la formation et qu'il cultive, même après. Chaque étudiant y reçoit un socle de connaissances solides, perpétuellement actualisé par le travail des enseignants chercheurs d'une part, et abondé par l'expérience des professionnels d'autre part. Au-delà de la pertinence des fondamentaux, ce Master est un fabuleux terrain de jeu pour toutes celles et ceux qui souhaitent se positionner en véritable acteur de leur parcours. Boosté par l'agenda de l'association Ressources Plus, l'ensemble de la promotion œuvre et développe un panel de compétences transverses, une intelligence collective, une agilité en continu. Le cadre est bienveillant mais les enjeux réels, et le résultat concret, ce qui permet d'en ressortir grandi×e, chacun×e à sa manière. En bref, ce Master offre les clés pour une entrée lucide dans la vie active, fort d'une expérience étudiante professionnalisante et source d'accomplissement personnel.»

Aurélie Certenais, Master GRH IGR-IAE Rennes, promotion 2012-2013.

«Le master GRH de l'IGR-IAE Rennes nous professionnalise grâce à des cours réalisés par de nombreux intervenants professionnels mais également par un stage de 6 mois en fin d'année. Les enseignants et intervenants restent très proches de nous et nous n'éprouvons pas de difficultés pour échanger avec eux. Les problématiques abordées sont très intéressantes et surtout d'actualité ! (QVT, éthique, responsabilité sociale etc.) A titre personnel, c'est la vie associative avec Ressources Plus qui m'a le plus motivé à intégrer ce master ! En organisant plusieurs Cafés RH ainsi que la journée Ressources Plus, nous développons de réelles compétences en gestion de projet et dans l'ensemble des domaines de GRH. Et c'est encore mieux avec une belle ambiance régnant au sein d'une promo réduite pour faciliter les échanges !

Si je pouvais émettre un conseil pour les futurs étudiants au sein de nos masters, cela serait de profiter autant que possible du réseau de professionnels. Cela passe évidemment par les nombreuses conférences organisées à l'IGR-IAE mais aussi par les événements associatifs qui font vivre l'IGR-IAE !»

Erwan Caplier, Master GRH IGR-IAE Rennes, parcours SDRH, promotion 2020-2021



OUVRIR DES PORTES

LICENCE**MGRH**IUT NANTES

Yvan BAREL

Enseignant-chercheur en GRH

Responsable de la Licence professionnelle «Métiers de la GRH : Assistant.e», IUT de Nantes

Site : http://univ-nantes.fr/iutnantes/grh

LICENCE

Yvan Bard

Programme

L'ambition de la LP (Licence Professionnelle) GRH de l'IUT de Nantes est de former des assistants RH polyvalents ayant à la fois une solide compétence technique en termes d'administration du personnel et de gestion de la paie mais aussi et surtout une capacité de prise de recul et d'analyse en matière de développement RH et de relations sociales. L'objectif n'est pas de former de purs techniciens des RH mais des professionnels capables de revisiter les processus RH pour agir avec discernement sur l'organisation du travail et le management.

De fortes valeurs fondatrices qui s'incarnent dans les pratiques pédagogiques.

La LP GRH s'évertue à véhiculer des valeurs et principes d'authenticité, d'écoute, de bienveillance, d'agilité et de coopération qui représentent à la fois la garantie d'un fonctionnement harmonieux du groupe d'étudiants et le socle des compétences comportementales d'un gestionnaire des RH. L'appropriation de ces valeurs et principes passe par des interventions sur la connaissance de soi, la Communication Non Violente, les soft skills. Elle passe aussi par la posture adoptée par les intervenants et l'assistante de la formation, chacun s'attachant à incarner ces valeurs et à favoriser les interactions avec les étudiants. Il est notamment fait usage de mises en situation, de travaux de groupe et d'outils collaboratifs, même à distance !

Le développement de compétences en matière de gestion de projets.

Le mode projet est une dimension importante de la fonction RH. C'est pourquoi, en plus d'un module de gestion de projet, la LP GRH propose des projets tutorés, c'est-à-dire des travaux de groupe encadrés dont les objectifs sont d'apprendre à cerner les enjeux d'un projet et à le gérer de A à Z. Par exemple, l'an passé, un groupe a organisé un événement sur la gamification des formations, un autre sur la marque employeur et l'expérience collaborateur. Cette année, un groupe organise des scénettes théâtrales sur diverses thématiques RH comme l'égalité Femmes-Hommes, un autre prépare une table ronde sur le télé-travail, etc.

Une formation visible sur les réseaux sociaux qui prépare les étudiants à la communication.

Au vu des enjeux de marque employeur, divers outils ont été créés dans la LP GRH notamment dans la perspective de préparer les étudiants à un usage professionnel d'internet et des réseaux sociaux :

- *un blog : http://lpgrh-nantes.fr/*
- *une page Facebook : https://www.facebook.com/LPG-RHNantes/*
- *un compte twitter : @LPGRHNantes*
- *une page LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/lpg-rhnantes/*
- *une page Instagram : lp_grh_iut_nantes*

Le blog est animé par les étudiants qui écrivent des articles sur les événements de la LP dont certains sont relayés sur les réseaux sociaux. Pour les accompagner, notre LP propose des modules de Digital RH et de communication mais aussi l'intervention de spécialistes des réseaux.

Un recrutement des candidats en mode participatif !

90 candidats (sur près de 300 dossiers de candidature) sont vus en avril de chaque année en double entretiens :

l'un avec le responsable de la LP ou une intervenante ;

l'autre avec 3 étudiants de la promotion en cours.

La participation des étudiants aux entretiens de sélection présente plusieurs avantages : renforcement de leur expérience ; implication dans le fonctionnement de la LP ; fiabilité du recrutement ; satisfaction des candidats qui peuvent échanger avec des étudiants.

Les CV des meilleurs candidats sont ensuite mis à la disposition des entreprises par le biais d'une CV-thèque.

Une formation riche en partenariat

Notre LP GRH bénéficie de soutiens institutionnels (ANDRH, CJD, Dirigeants Responsables de l'Ouest, MEDEF), de la fidélité de diverses entreprises et de la collaboration pédagogique de structures locales telles que le Worklab, La Fabrique du changement, Cap Emploi, Mosaïk RH, l'APEC, etc. En outre, des professionnels – dont certains sont des anciens de la LP ! – viennent partager leur expérience.



Juliette BASTIN (diplômée en 2015), Chargée des Ressources Humaines chez Cabinet LEFEUVRE IMMOBILIER, Nantes

Je garde un souvenir mémorable de cette année de formation, des intervenants passionnés et bienveillants, des échanges permanents et surtout la force du collectif. Les enseignements variés permettent d'appréhender la diversité des RH. J'ai particulièrement apprécié la place accordée aux étudiants, à notre ressenti, à nos attentes.

De cette année, je garde aussi le goût de l'innovation et la curiosité. La curiosité de m'informer sur les nouvelles pratiques RH et de connaître le quotidien des collaborateurs afin de proposer des solutions au plus près des besoins. J'ai le plaisir de collaborer régulièrement avec des alternants de la licence et de pouvoir continuer à transmettre ma passion RH !

Kévin MARQUES (diplômé en 2015), Chargé de recrutement et mobilité chez NAVAL GROUP, Lorient

La LP GRH a été pour moi une formation professionnalisante sur le plan des compétences RH techniques et comportementales. Le rythme en alternance et la diversité des intervenants m'ont permis d'acquérir et de développer des connaissances et des compétences en gestion de la paie, en développement RH et en animation des relations sociales qui me sont utiles aujourd'hui dans le cadre de mes fonctions. L'approche humaniste de la formation qui se traduit par des ateliers collaboratifs et de développement personnel m'a aidé à construire ma posture professionnelle et à prendre du recul.

Erwan PAUMARD (diplômé en 2016), Chargé des relations écoles & Gestionnaire RH chez Groupe SIGMA, Nantes

J'ai vraiment la sensation d'avoir énormément appris durant cette année de formation. C'est une formation qui permet de découvrir l'ensemble des outils nécessaires à la gestion quotidienne des RH (paie, droit du travail, formation, recrutement, négociations sociales...). J'ai particulièrement apprécié la place laissée aux échanges et à la réflexion collective, rendus possible grâce à la disponibilité des intervenants. Au-delà de sa portée opérationnelle, la LP GRH favorise la prise de hauteur et la réflexion des étudiants, en nous amenant à réfléchir sur le rôle et les enjeux actuels et futurs de la fonction RH face à l'évolution constante du monde du travail.

Raphaëlle DE SAINTE MAREVILLE :

Après 10 ans dans la fonction publique, je suis en pleine reconversion professionnelle. La formation dispensée en LP GRH est complète et le rythme d'alternance facilite l'articulation théorie-pratique. Les professeurs sont à l'écoute et très soucieux de notre réussite. Tout a été mis en œuvre par l'équipe pédagogique pour développer au mieux une vraie cohésion de groupe, et ce dès la semaine d'intégration. Quant à l'entraide et au soutien au sein de la promo, ils sont réels et c'est vraiment un plus.

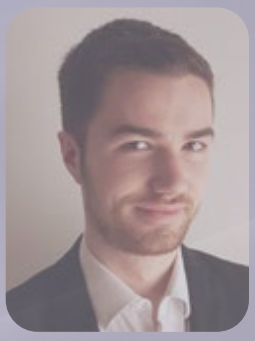
Mathilde RANVIER :

La LP GRH en alternance est pour moi une très belle découverte. J'apprécie tout particulièrement les sentiments de bienveillance, de gratitude et de solidarité qui se sont développés depuis le début de l'année, tant à l'échelle du groupe d'étudiants que nous formons, que de la part des intervenants qui nous apprennent tant.

Marine NOTEBAERT :

Je partage pleinement les valeurs de bienveillance, de coopération, d'écoute de cette formation, très complète et professionnalisante. C'est un plaisir pour moi, en présentiel ou à distance, de collaborer et d'avancer avec chacun des acteurs de la promotion : étudiants comme enseignants et intervenants professionnels. Je suis très positivement marquée par la découverte de l'alternance qui me paraît indispensable pour devenir une professionnelle des RH.

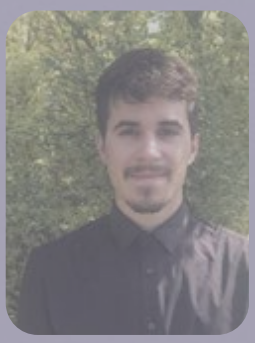












LORSQUE LES ETUDIANTS FONT LE "JOB"

MASTER**HUMANITE**&**MANAGEMENT**NANTERRE

MASTER

Pierre Robert Cloe

Université Paris Nanterre

Programme

Dans un contexte de crise où les salariés sont en télétravail, comment peut-on remobiliser ses équipes en réinterrogeant la raison d'être de son organisation ? C'est la question que nous, 6 étudiants en master RH de l'Université Paris-Nanterre, nous sommes posées. Dans le cadre de notre master 2, nous avons collaboré avec la start-up Schoolab pendant 4 mois sur cette thématique. En effet, en pleine épidémie de Covid-19, le dynamisme et la cohésion des équipes dans la plupart des entreprises ont du mal à perdurer. Schoolab a été très vigilante sur ces aspects et a souhaité y remédier.

L'entreprise en quelques mots :

Schoolab est ce que l'on appelle un Innovation Studio. Ses équipes s'engagent à éduquer les leaders d'aujourd'hui et les innovateurs de demain, des étudiants aux PDG pour ouvrir leur cadre de réflexion, contester le status quo en les formant à l'innovation et l'entrepreneuriat par la pratique. Schoolab monte des programmes innovants d'éducation et d'accélération, qui permettent à des équipes multidisciplinaires de concevoir des innovations pour des entreprises ou bien de monter leurs propres projets de start-up, en France et dans la Silicon Valley. Depuis 2005, l'équipe de Schoolab a accéléré plus de 300 projets et startups.

Nos profils:

- *Amandine Fenart : 26 ans, alternante chez Total en tant que Chargée de People & Change Management*
- *Axel Chauvin : 22 ans, alternant chez EDF en tant qu'Appui RH Réglementaire et Contrôle Interne*
- *Eléonore Vidal : 23 ans, étudiante en formation RH à la recherche d'un stage dans le domaine du management des Ressources Humaines*
- *Félicité de Langautier : 23 ans, alternante chez Elzéar Executive Search en tant que Chargée de Recherches*
- *Johanna Bonnenfant : 23 ans, alternante chez BNP Paribas en tant que Chargée de Projets RH Staffing et Diversité*
- *Valentin Malinge : 22 ans, alternant chez Omnicom Media Group France en tant que Chargé de missions RH et Recrutement*

Nous avons été coachés pendant ce projet par notre professeur, Alexandre Delmas du lab RH, qui a rejoint flythenest.

Nous avons réalisé un appel à projet grâce au réseau d'Alexandre et nos LinkedIn respectifs en septembre 2020. Dix projets nous ont été proposés, tous aussi intéressants les uns que les autres sur des thématiques RH comme l'onboarding, les plateformes QVT, la Marque Employeur, etc. Le projet de Schoolab nous a tout de suite intéressés par sa volonté de recréer un écosystème dynamique. Notre

contact principal chez Schoolab était Anne-Laure Walter. Grâce à sa flexibilité, nous avons pu moduler le projet qui au départ était centré sur l'accompagnement d'un retour en présentiel des équipes dans les locaux de la start-up. Ce projet a justement dû changer d'orientation en raison du confinement et des différentes restrictions gouvernementales qui ont été mises en œuvre depuis le mois de septembre 2020, au commencement du projet, qui s'est terminé fin décembre 2020. Nous avons d'ailleurs mené ce projet entièrement à distance à la suite du re-confinement.

Nous avons identifié 2 chantiers pour ce projet :

Le premier touche l'organisation et est fondé sur une structuration des canaux d'informations, des instances et sur l'adaptation de l'expérience télétravail en cette période de confinement. Afin de mesurer et d'identifier les sujets et facteurs qui sont plus ou moins efficaces dans l'organisation et la façon de communiquer de l'entreprise, nous avons rédigé un questionnaire Forms d'une vingtaine de questions destiné à l'ensemble des salariés de Schoolab. Le formulaire était principalement indexé sur des questions à échelles d'options (1 à 5) allant de très bien à très mauvais afin de mesurer des facteurs tels que la qualité, l'accord ou encore la fréquence. Celles-ci portaient de manière concrète sur la satisfaction des salariés quant au volume de communications internes de l'entreprise, leur qualité, ou encore les différents outils collaboratifs utilisés. L'analyse quantitative de ces réponses (presque 50% des collaborateurs ont répondu à l'enquête) nous a permis de dégager une tendance générale et ainsi de formuler des hypothèses. Nous avons pu fournir des préconisations personnalisées pour l'entreprise afin d'améliorer ses réunions à distance et en présentiel ainsi que ses modes de communications pour redynamiser les équipes de Schoolab.

Le deuxième chantier concerne la culture Schoolab et la mise à jour de ses valeurs. L'objectif était de retrouver une belle dynamique d'équipe. Pour ce faire, nous avons organisé trois ateliers virtuels autour des valeurs de l'entreprise. Y ont été questionnées les valeurs, tant individuelles des salariés, que collectives afin de formaliser une culture d'entreprise à l'image des collaborateurs de Schoolab. Les salariés se sont bien pris au jeu et ont partagé sans tabou leurs valeurs. Avant l'atelier lui-même, nous avons envoyé aux salariés quelques premiers exercices leur permettant de réfléchir à leurs valeurs en identifiant des moments importants, heureux, ou malheureux de leurs vies, afin de déterminer par la suite les valeurs qui étaient les leurs et qui ont pu être mises en avant ou bafouées lors de ces moments. Nous avons ensuite organisé l'atelier en 3 différents exercices. Les participants ont dû dans un premier temps indiquer les personnes fictives ou non qu'ils incarnent et les valeurs partagées avec elles. Ensuite, il leur a été demandé de retenir 3 valeurs principales parmi celles citées au cours de l'atelier. Enfin, les collaborateurs ont identifié les valeurs actuelles du groupe qui étaient menacées et expliqué leurs choix. A partir des 3 valeurs retenues au terme de chaque atelier, nous avons pu déterminer les valeurs que Schoolab devait mettre davantage en avant, réévaluer, ou conserver comme telles, et les discussions que nous avons eu avec les salariés nous ont permis de faire d'autres recommandations en matière d'organisation, de processus, ou de relations entre équipes pour compléter les apports des réponses des salariés à notre formulaire.

Nous retenons de ce projet que nous devons nous adapter continuellement au besoin des clients auprès desquels nous intervenons. Il constituait une activité de conseil qui nous a donné l'occasion d'appréhender et d'user des concepts de postures. En effet, lors de la relation avec un client, il faut savoir jouer habilement avec la posture que l'on tient face à lui, qui peut être haute, basse, ou de pairs. La plupart du temps, lorsque l'on travaille pour le compte d'un tiers, il est adéquat d'adopter une posture basse, voire de pairs (posture au sein de laquelle on se situe comme l'égal de notre interlocuteur), afin de répondre aux attentes de notre client, de lui proposer nos solutions et de le rassurer.

Mais nous apprenons aussi, à travers le conseil et la relation client, qu'il faut également savoir adopter une posture haute, dans laquelle on prend l'ascendant, ne serait-ce qu'un instant sur le client, afin d'imposer ses idées si on est sûrs de notre expertise, des principes qui dictent nos méthodes d'actions, quitte à contredire le client concernant

les moyens de répondre à sa problématique. Il ne faut pas hésiter à aller contre le client si c'est pour répondre à ses besoins, et aux besoins de la mission confiée par ce dernier, lorsque l'on est sûr du service que l'on apporte et de notre valeur ajoutée.

Nous avons appris par notre coach, Alexandre, que pour qu'un collectif fonctionne, comme notre groupe RH, il est nécessaire de s'aligner sur des valeurs définies en amont du projet : ici la stimulation, la réussite et la bienveillance. Elles nous ont permis d'établir les règles comportementales du groupe et de réussir ce projet en toute sérénité.

Si ce projet vous a intéressé, que vous êtes salarié et que vous souhaitez reproduire l'approche au sein de votre entreprise, n'hésitez pas à contacter les étudiants ou leur coach sur leurs LinkedIn (liens disponibles dans la partie nos profils).

Et voici ce que disent de nous notre client et notre tuteur :

Anne-Laure Walter : «Je remercie les étudiants du master management et humanité d'avoir choisi Schoolab pour travailler sur une mission importante pour nous en tant de confinement : redonner confiance aux équipes en l'avenir de Schoolab, et les faire adhérer plus que jamais aux valeurs du groupe, afin de redynamiser l'équipe, et relancer l'animation de la communauté. Nous avons travaillé sur l'organisation interne de l'entreprise ainsi que sur les valeurs des salariés en tant qu'individus, pour voir si les valeurs de Schoolab sont portées par les salariés.Cette collaboration fut très riche humainement parlant. Ce fut un plaisir pour moi d'échanger de façon hebdomadaire avec les étudiants sur les avancées, de leur donner les clés pour animer un workshop, qu'ils ont animé avec brio. Pas évident d'animer pour la première fois quand on est étudiant, surtout quand il s'agit des valeurs d'une entreprise. Si c'était à refaire, je le referai avec grand plaisir les yeux fermés. La qualité des livrables et les plans d'actions mis en place ont été très pertinents. Merci donc à Johanna, Axel, Amandine, Valentin, Félicité, et Eléonore pour leur investissement ces 3 derniers mois.»

Alexandre Delmas : «Chaque année c'est pour moi une joie d'encadrer les projets tuteurés du master Humanités et Management de Nanterre Université. Mon intervention se situe à deux niveaux :

1. Connecter en tant qu'administrateur les étudiants au riche écosystème des quelques 300 startups du Lab Rh afin qu'ils puissent avoir un vrai projet avec comme client des entrepreneurs passionnés

2. Mettre à disposition en tant que cofondateur Fly The Nest une expertise autour de la notion de dynamique collective afin que les étudiants testent et s'approprient de nouvelles manières d'œuvrer ensemble

Cette année, les étudiants ont particulièrement brillé par leur résilience, et leur engagement afin de mener à terme un projet qui a connu quelques péripéties-contexte Covid oblige. J'ai eu énormément de plaisir à les accompagner et à les voir évoluer. Découvrez leur retour d'expérience et les leçons qu'ils en ont tiré.»

Et maintenant, avant de vous quitter, si vous êtes un étudiant en recherche d'une formation en alternance, pluridisciplinaire, qui porte une approche radicalement différente de l'entreprise, et plus largement de la société, l'université Paris Nanterre propose le master Humanités et Management, délivré à la Défense au Pôle Léonard de Vinci. Le but de la formation est de promouvoir un nouveau profil de manager, plus souple, plus réactif et surtout plus créatif avec un esprit critique aiguisé. L'avantage du master, c'est l'alternance qui permet aux étudiants de se plonger dans le monde du travail directement. Les professeurs du master sont très flexibles et permettent également aux étudiants de réaliser durant le deuxième semestre un stage à l'étranger.

Alors, prêt à devenir le manager de demain ?



ALTERNANCE : DES DÉFIS PARTAGÉS PAR LES ENTREPRISES ET LES CENTRES DE FORMATION

IGS

Les mutations économiques et numériques, un environnement devenu incertain et complexe et plus récemment la crise sanitaire Covid transforment durablement les organisations, les métiers et les orientations des entreprises. Elles doivent relever ces défis, repenser leur fonctionnement et étudier au regard des potentielles opportunités qu'offre le marché, les différents leviers de croissance. Les écoles, les centres de formation et les CFA (centres de formation d'apprentis) doivent être partie prenante de ces évolutions et les intégrer au sein même de leurs programmes qui concernent toutes les filières de formation, les ressources Humaines mais aussi le commerce-Marketing, la communication ou la gestion-finance.

Les organisations doivent donc définir des stratégies prospectives et les conditions de business models profitables et la fonction RH doit en être, sinon à l'initiative, au moins le promoteur. La gouvernance humaine est en effet, maintenant plus souvent considérée, et c'est justifié, comme un des moteurs des organes de décisions des entreprises. Elle doit s'emparer de ces sujets et incarner une forme d'agilité et de travail collaboratif qui doivent se matérialiser tant dans ses relations avec les autres départements de l'entreprise qu'au sein même de la fonction.

Les autres défis à relever sont nombreux, parmi lesquels la dématérialisation des processus RH qui permettent un pilotage plus efficient des équipes et des carrières mais aussi le développement de la marque employeur ou même la politique de réduction des risques psychosociaux et de bien-être au travail garante de l'engagement des collaborateurs. Pour autant, les missions plus classiques mais incontournables que sont le recrutement, la paie, la formation, la gestion des carrières et des talents ou le pilotage des instances représentatives restent fondamentales et les besoins de professionnalisation continuent à être importants ce qui justifie les effectifs élevés sur les niveaux de formation de bac +2 à Bac+5.

Ces tendances modifient de façon notable le paysage de la formation professionnelle et particulièrement celui des CFA qui doivent réaliser une veille métiers et en intégrer les enseignements dans les programmes. Des comités d'experts sont organisés et des professionnels sont ainsi invités à examiner les activités dominantes et les contenus de cours dans le cadre du renouvellement des diplômes. Nos enseignants sont principalement des professionnels en poste, souvent des maîtres d'apprentissage qui acceptent de transférer leurs compétences au sein de nos établissements. En lien et en considération des évolutions métiers, des modules de finance appliquée aux décisions RH, d'analyse de données massives et de Big Data ont été intégrés aux programmes.

Mais, au-delà des compétences techniques nécessaires à la tenue des postes dans les fonctions support des entreprises, la formation professionnelle doit développer chez les apprenants des aptitudes comportementales telles que l'agilité, le travail collaboratif et la prise de distance pour susciter la créativité et l'éclair du doute. Des modules aussi essentiels que la prise de parole en public, les humanités, la gestion de projets sont pleinement intégrés dans les parcours de formation.

Les évolutions récentes tant conjoncturelles avec la crise sanitaire que politique et financière avec la mise en place de normes qualité questionnent les centres de formation qui doivent faire face à de nouvelles exigences. Ainsi, les grèves de décembre et le confinement depuis le mois de mars nous ont amenés à adapter nos pratiques en faveur du distanciel et à accompagner nos enseignants dans ce processus pour diversifier les modalités au profit des classes inversées, du micro learning ou des «serious game» et de fait améliorer l'efficacité de l'acte de formation. Il s'agit là d'un bouleversement loin d'être anodin pour l'ensemble des acteurs dans le cadre d'une pédagogie de l'alternance qui intègre de façon systématique les problématiques et la réalité des métiers et que nous devons déployer encore plus largement à l'avenir en complément d'un autre chantier, décisif lui aussi, celui de l'évaluation des compétences.

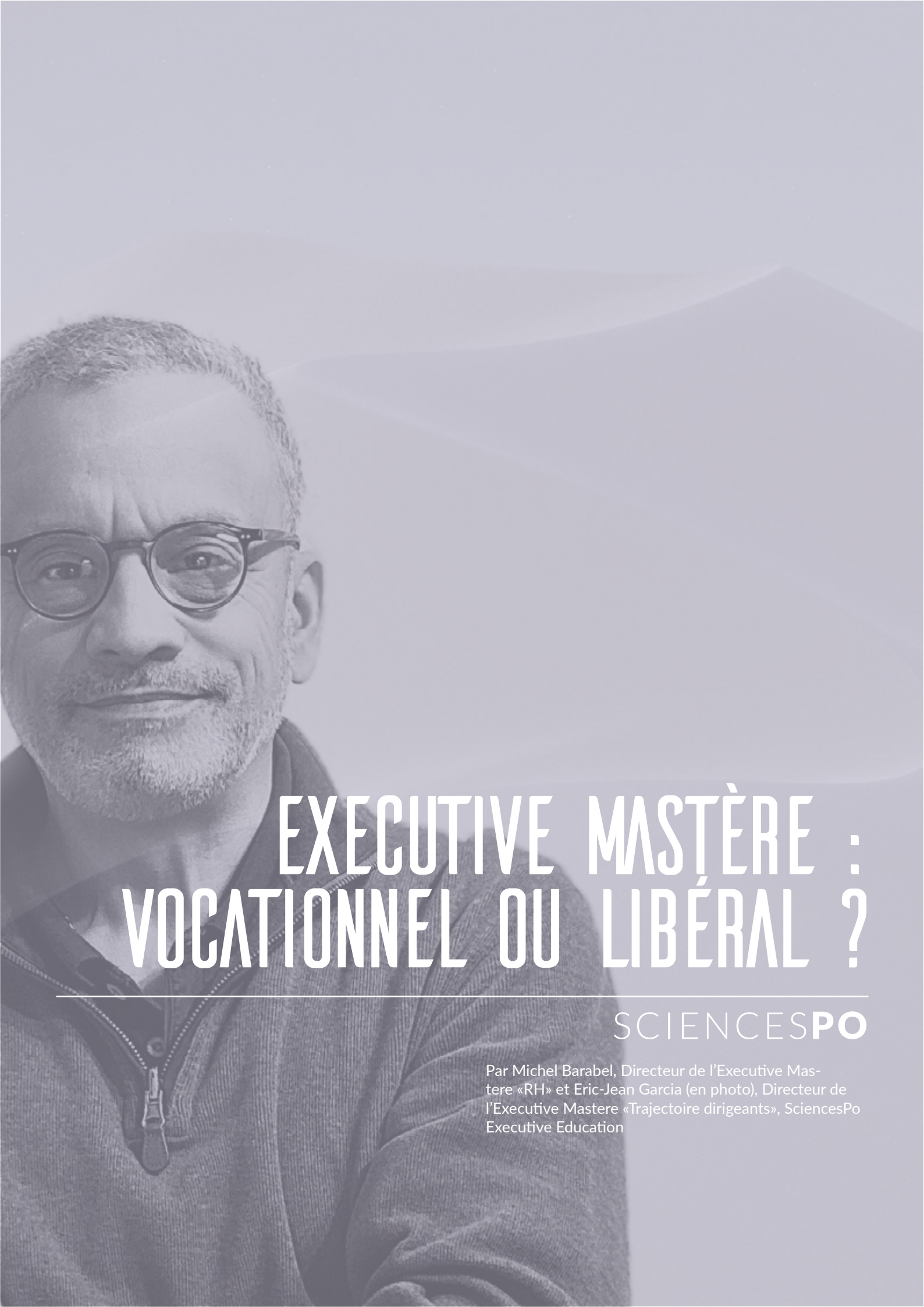
Mais ce qui fera l'actualité pour les écoles et centres de formation en cette année 2021, est la certification Qualiopi qui émane de la loi «Avenir professionnel» et qui conditionne l'accès aux fonds publics et mutualisés. Cette certification doit davantage être perçue comme une opportunité bien davantage que comme une contrainte en ce sens qu'elle nous amène à structurer notre activité, à réinventer les dispositifs d'accompagnement des apprenants et à garantir les liens essentiels avec les entreprises.

Eric Quafnine

Directeur d'activités au sein du CFA IGS et du CIEFA, en charge du pilotage des formations en alternance sur les filières Ressources Humaines, Finance-Entrepreneuriat et Communication- Marketing

CFA IGS

GROUPE IGS



EXECUTIVE MASTÈRE : VOCATIONNEL OU LIBÉRAL ?

SCIENCES**PO**

Par Michel Barabel, Directeur de l'Executive Mastere «RH» et Eric-Jean Garcia (en photo), Directeur de l'Executive Mastere «Trajectoire dirigeants», SciencesPo Executive Education

EXECUTIVE

Michel Barabel
Jean Eric Garcia

SciencesPo

EMRH

EMTD



Exécutive Mastère (EM) est un titre générique désignant des formations à temps partiel destinées à des professionnels justifiant d'une expérience professionnelle significative (au moins 5 ans) et désireux d'approfondir ou d'élargir leur champ de compétences. Ces formations certifiantes ou diplômantes sont généralement construites autour d'une spécialité qui peut être sectorielle (ex : Immobilier, Assurance, industries du luxe) ou fonctionnelle (ex : DG, RH, Finance, Marketing).

Le cadre général

Comme pour les MBA, il n'existe pas de standard précis pour les formations utilisant le titre d'EM. Par exemple, le nombre d'heures de formation d'un EM se situe généralement entre 250 et 400 heures réparties sur une durée comprise entre 12 et 18 mois afin que le programme soit compatible avec l'exercice d'un travail à temps plein (quelques jours de cours par mois).

Certains EM sont inscrits au RNCP et de fait répondent aux critères de validation de blocs de compétences tels que les considère le Code du Travail Français. La reconnaissance par l'Etat de cette validation permet l'accès aux financements publics et la mobilisation des crédits disponibles sur le compte CPF des participants.

La réputation d'un EM s'appuie sur son histoire et notamment sur les motivations à l'origine de sa création mais également sur l'image de l'établissement ou de l'organisme qui le délivre, la renommée des intervenants et la notoriété des éventuelles entreprises ou organismes partenaires.

«La cinquantaine porte son lot de paradoxes : d'un côté, on a acquis une expérience suffisante pour savoir ce que l'on fait sans réinterroger systématiquement le pourquoi et le comment, et de l'autre, on est souvent déstabilisé par des paradigmes disruptifs et leurs lots de techniques nouvelles. L'EMRH représentait pour moi un moyen de re-situer les enjeux pour étayer mes actions. Dans l'incertitude du contexte actuel, l'apport de l'EMRH est décuplé : entre les fondamentaux théoriques du «savoir» et sa confrontation avec le «faire», l'équipe pédagogique cherche à nous stimuler avec le souci permanent du questionnement et du débat. Si les attendus sont nombreux et l'exigence d'excellence prégnante, les échanges en cours (et en-dehors) sont magnifiés par la richesse des apprenants : avocat-e en droit du travail, ingénieur-e, gendarme, RH de collectivité, syndicaliste, complètent une variété de profils de DRH de tous secteurs venus bénéficier d'une formation d'excellence sur les transformations de la fonction RH, approfondir leur réflexion sur des thématiques précises (IA et RH, marque employeur et attractivité, Entreprise apprenante et développement des compétences, Moteurs de l'engagement, IA et transformation digitale»

Jérôme Coullare

«Etant issue de la filière Marketing Commerciale dans le domaine des Produits de Grande Consommation, le cursus EMRH est pour moi une magnifique opportunité de découvrir la fonction RH en l'abordant sous de multiples facettes. Tout d'abord via l'expérience pédagogique de ce Mastère. Les cours sont souvent animés de façon très apprenante : les méthodes sont partagées en même temps que la connaissance est transmise (exemples du Co-développement ou de l'art du pitch appris en les pratiquant). Cette formation offre une prise de recul bienvenue par rapport à ce que je vis au quotidien dans mon entreprise et me permet d'apprécier à sa juste valeur toutes les actions menées par ma DRH ainsi que de mieux comprendre ses enjeux».

Marie Hélène Istin

«L'EMRH est une aventure humaine riche de rencontres au sein d'une promotion avec des profils variés et des intervenants de grande qualité. Le cursus est articulé en deux certificats et centré sur une vision transverse et stratégique des ressources humaines pour accompagner les transformations de l'organisation, notamment la transformation numérique. Les cours, sous forme de modules thématiques, se déroulent en présentiel trois jours par mois».

Eirini Papadopoulos

«L'EMSRH aborde les problématiques RH actuelles sans «prêt à penser», en ménageant «l'art du doute», tout en nous invitant à oser. C'est ce qui hier a orienté mon choix et c'est ce qui aujourd'hui le confirme. L'EMSRH donne à la fonction toute sa noblesse, tout son sens. Il aiguise notre esprit critique, nous ouvre de nouveaux horizons et élargit notre champ de réflexion. L'EMSRH tire sa force de la variété et complémentarité de ses apprentissages. J'apprécie autant les conférences magistrales de grands pontes de Sciences Po comme Eric-Jean GARCIA ou Henri BERGERON que les incroyables témoignages, si vivants d'Olivier LAJOUS ou Bénédicte TILLOY ou encore les ateliers de design thinking, de co-développement et les retours d'expérience très pragmatiques de collaborateurs de L'Oréal, Louis Vuitton ou encore Nestlé sans oublier l'apport de nombreux startuppers.

Nathalie Grace Jirre

Les motivations des participants

Les motivations réelles des participants à un EM sont plurielles. Si certains cherchent avant tout à étoffer leur CV avec le nom d'une école prestigieuse, la plupart sont dans une démarche beaucoup plus réfléchie. Parmi eux, on trouve ceux qui souhaitent :

Accélérer leurs carrières dans le domaine de spécialité de l'EM en changeant le regard sur leur parcours : adosser leur expérience à une légitimité académique,

Accompagner/ se préparer à une prise de poste

Modifier leur trajectoire professionnelle pour se consacrer à un nouveau métier ou encore créer leur propre affaire.

Au-delà de ces finalités instrumentales, de nombreux participants sont également à la recherche d'une respiration personnelle et intellectuelle. Il s'agit de prendre de la hauteur et de se confronter à des formes de pensées plus élaborées que celles d'inspiration logico-mathématique auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien. Ces participants manifestent une irrépressible envie de mieux se comprendre et de mieux se situer humainement et professionnellement dans le monde d'aujourd'hui.

Deux grandes catégories d'EM

A l'évidence, de nombreux EM répondent très bien au besoin d'acquisition de nouvelles compétences de ceux qui ont un projet professionnel concret. L'offre pédagogique de ces EM est principalement vocationnelle car les savoirs partagés sont avant tout prescriptifs et expérientiels.

Plusieurs facteurs concourent à légitimer cette forme de connaissance.

Tout d'abord, le parcours et le prestige des fonctions occupées par certains intervenants. Ensuite, les thématiques du programme dont la majorité répondent directement à des préoccupations opérationnelles. Enfin, la pédagogie qui favorise le storytelling et les études de cas en s'appuyant autant que possible sur les expériences des intervenants et des participants.

Cette omni-proximité professionnelle avec les enjeux sectoriels ou fonctionnels du programme est rassurante pour les participants et susceptible de renforcer la confiance qu'ils peuvent avoir dans leurs pratiques.

Beaucoup plus rares sont les EM qui réussissent à satisfaire des attentes plus qualitatives et même existentielles de leurs apprenants. L'offre pédagogique d'un tel EM serait alors d'inspiration libérale dans la mesure où la raison d'être du programme devrait largement dépasser la simple transmission de connaissances techniques ou spécialisées et garderait ses distances avec la dramatisation ou l'édulcoration de la vie professionnelle.

En revanche, les participants seraient encouragés à développer leur capacité réflexive, c'est-à-dire appréhender la complexité organisationnelle et réfléchir délibérément sur leur façon de raisonner et de faire en vue d'améliorer leurs pratiques et leur impact sociétal. A cela s'ajouterait une relative liberté d'explorer les savoirs et les savoir-faire qui les préoccupent et qui feraient sens avec leur trajectoire personnelle.

Les EM Trajectoires Dirigeants et Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education s'inscrivent dans cette nouvelle génération de programmes dédiés à celles et ceux qui aspirent à prendre de la hauteur professionnelle autrement que par l'accumulation de connaissances vocationnelles.

Les contenus de ces programmes permettent aux participants d'explorer des sujets et des disciplines a priori éloignés de leurs bases professionnelle et pourtant si nutritifs d'un point de réflexif. Par exemple, les participants de l'EM Trajectoires Dirigeants et de l'EM Ressources Humaines sont confrontés aux Sciences Politiques, à la Prospective, à la Démographie, à la Sociologie des Organisations et du Numérique ainsi qu'à la littérature contemporaine engagée.

Le piège de l'EM «libéral»

Au premier abord, on pourrait penser qu'il suffit de sélectionner des intervenants iconoclastes et de convoquer des disciplines inattendues pour délivrer un programme libéral au sens éducatif du terme. Mais un tel affichage ne rend pas compte des critères de sélection des participants, de la façon dont la communauté d'apprentissage constituée est animée, ni de l'exigence intellectuelle des séquences et encore moins des liens qui se tissent progressivement entre les sujets tout au long du programme. La partie immergée du curriculum apparaît davantage comme le fruit d'une alchimie pédagogique que d'une accumulation de connaissances vocationnelles.

Pourtant, un tel programme n'est pas sans risque et le plus significatif d'entre eux est sans doute celui du dogmatisme. À s'éloigner du confort des connaissances vocationnelles on évolue nécessairement dans des espaces à forte teneur idéologique où le pragmatisme et le réalisme peinent à s'imposer. Les intervenants peuvent alors ressentir la charge d'une mission d'intérêt général en faisant la promotion de leur idéal de société et de comportement dans la vie professionnelle. Dès lors, si une majorité d'intervenants partagent les mêmes idéaux, le programme se transforme assez vite en une école de pensée. Ce faisant, ils anéantissent l'impératif de liberté indispensable à une formation exécutive d'inspiration libérale.

Afin d'éviter cet écueil, la direction scientifique du programme doit notamment se prémunir contre toute connivence doctrinaire au sein de l'équipe pédagogique. Le but n'étant pas d'exposer les participants à une vérité absolue mais de les confronter aux différentes vérités qui s'opposent, révélant ainsi les ambiguïtés et les tensions inhérentes à toute activité professionnelle et plus généralement à la vie sociale organisée.

L'ambition réflexive d'un EM libéral requiert donc beaucoup d'audaces pédagogiques, de vigilance idéologique et de remises en cause des logiques cognitives dominantes. Et pour concrétiser cette ambition, les directions de ces programmes devront, sans relâche, faire preuve d'une exigence morale et intellectuelle.



"Participer à l'Executive master Rh à Sciences Po a été déterminant pour moi tant à titre personnel qu'au titre de mon projet professionnel. Il m'a permis de prendre énormément de recul sur la fonction RH et son caractère stratégique. Je ne cesse depuis de me documenter et de réfléchir à ce rôle clé des RH, à imaginer comment influer sur la capacité des RH à mieux rayonner en entreprise et à impacter favorablement un nouveau mode de gestion du capital humain ; une opportunité d'amener les RH dans ce chemin depuis une fonction encore trop administrative vers un rôle stratégique au coeur des décisions et de la vision d'entreprise. Le 2ème apport clé fut la découverte et l'ouverture vers la tech RH, l'apport de cette émergence de technologies, et en particulier de l'Intelligence Artificielle, au service de toutes les fonctions des ressources humaines. Ce master fut aussi une opportunité infinie de rencontres humaines, au sein de la promotion elle-même, mais au-delà, à l'occasion des différents travaux, de rencontres enrichissantes qui m'ont conduit vers de belles opportunités de collaboration sur de nombreux sujets tels que l'avenir de la fonction RH ou le futur des métiers. Ce master a donc marqué un vrai tournant de maturité et d'ouverture dans l'exercice de mon métier, et je ne saurais trop recommander à tout RH désireux de grandir dans sa pratique que de s'y inscrire sans plus attendre !"

Stéphanie Fraise

VP Global Talent Management BlablaCar (Promotion 2019, EMRH)

«Suivre l'Exécutive Mastère Trajectoires Dirigeants a été pour moi bien davantage qu'une formation, ce fut une expérience, une étape, un passage. Après vingt ans d'expérience dans les secteurs télécom et média dont la moitié en tant que directeur technique, j'ai ressenti ce besoin impérieux de marquer une pause, de redonner de l'espace à la réflexion, et de retourner «sur les bancs de l'école». L'EM a largement tenu sa promesse, par l'ampleur des sujets abordés, la richesse et l'expertise des intervenants, leur ouverture au débat voire à la controverse ! En tant que Dirigeant, l'EM m'a permis de confronter ma pratique managériale «empirique» aux travaux et cadres théoriques multiples fournis par les Sciences Humaines. Certaines séquences comme celles de la Sociologie des Organisations, du Management inter-culturel, ou de l'Esthétique Organisationnelle, ont été des moments très forts, venant bien sûr compléter ma formation initiale d'Ingénieur, mais surtout enrichir mon cadre de pensée et me permettre de passer du compliqué au complexe, du problème à résoudre à la problématique à explorer. L'EM m'a aussi permis d'intérioriser que pour être pleinement le sujet de son rôle dans une organisation, encore fallait-il être dans le bon environnement ; m'autorisant dès lors à ré-ouvrir le champ des possibles et à réfléchir à une inflexion de ma trajectoire.

Enfin, ces dix-huit mois ont été l'occasion de rencontres belles et uniques, avec les professeurs de Sciences Po bien sûr, les auteurs invités des ateliers Ex-Libris aussi, mais surtout avec mes camarades de promotion devenus depuis des amis, et avec qui l'aventure ne fait que commencer !»

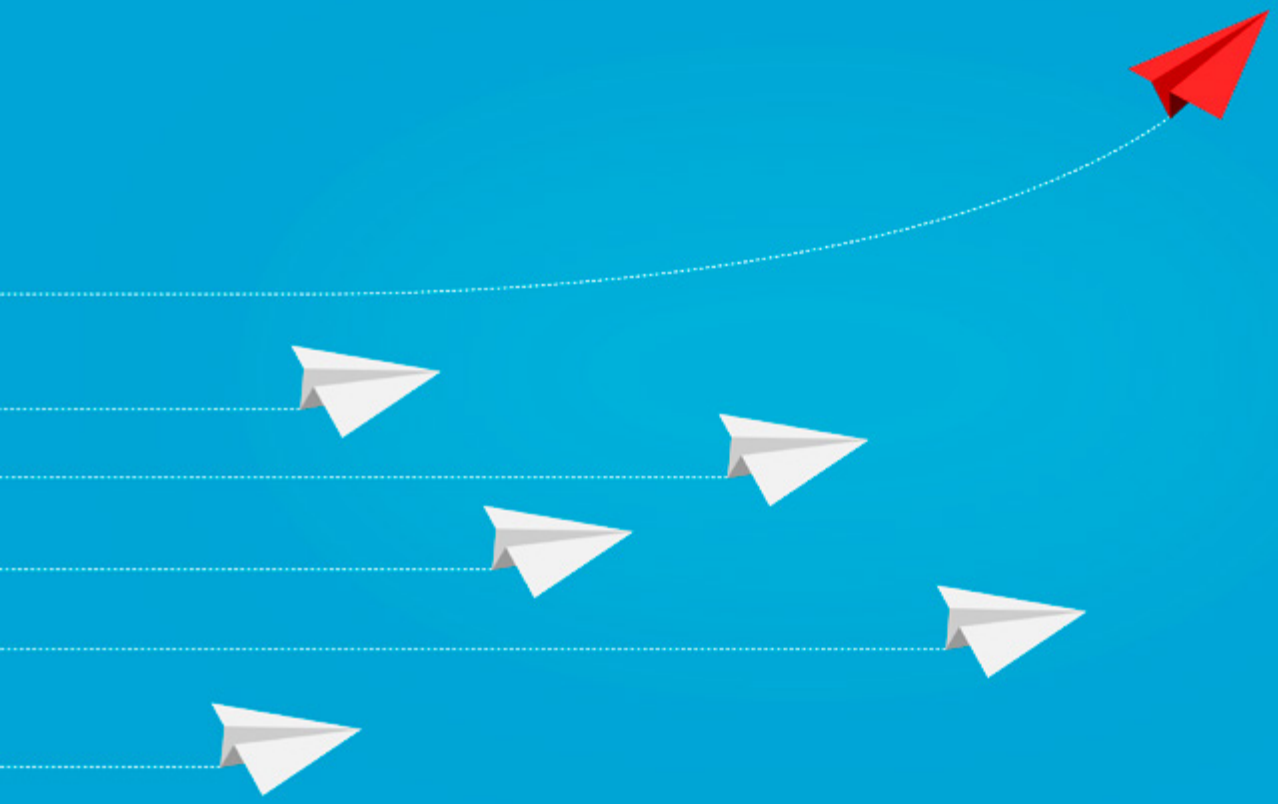
Bruno Cattan.

Director of New Applications chez Eutelsat (Promotion 2019, EMTD)

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]





PROGRESSER, PARTAGER, EXPERIMENTER... ENSEMBLE

AGRH

Charles-Henri Besseyre des Horts. Président de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Huùaines)

RECHERCHE

Charles Henri Besseyre des Horts

AGRH

L'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), créée en 1989, est une association qui rassemble près de 1.000 enseignants-chercheurs francophones dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines. L'objet de l'AGRH est de promouvoir la recherche, la formation en gestion et développement des ressources humaines dans la communauté Francophone, en particulier lors du congrès annuel, des rencontres notamment avec d'autres communautés académiques et professionnelles, des travaux de recherches, et des publications.

Au travers de son Congrès annuel, ses revues RGRH et @GRH, les publications de ses membres dans de nombreuses revues académiques reconnues, ses ouvrages dans la collection Vuibert-AGRH, ses Groupes de Recherches Thématiques (GRT) , sa lettre, ses études de cas, ses ambassadeurs pays, son site internet et sa présence sur les réseaux sociaux, etc., l'AGRH se positionne comme l'Association Francophone de référence de la recherche et de l'enseignement en Gestion des Ressources Humaines.

L'AGRH veille à la fois au développement de sa reconnaissance académique et celle de ses membres, de son rayonnement pour faire évoluer les pratiques managériales dans les organisations, de ses relations institutionnelles avec ses parties prenantes dans une perspective de responsabilité sociétale et de son développement à l'international. Ce sont ses quatre axes majeurs aujourd'hui de réflexion qui peuvent évoluer en fonction de nouveaux enjeux comme, par exemple, celui de la révolution digitale.

La reconnaissance académique passe aujourd'hui par différents systèmes d'évaluation et il est important pour la carrière de ses adhérents, que l'AGRH soit une force de proposition dans différentes instances (Ministère, CNU, FNEGE, CNRS, HCERES, etc.) afin de défendre certaines positions et rappeler l'importance des travaux de recherches menés dans cette discipline majeure des Sciences de Gestion notamment à l'heure de la révolution digitale.

De plus, la valorisation des travaux de recherche, au sens large du terme et les différentes publications qui y sont associées dans les revues, les ouvrages, lors des congrès académiques ou des journées de recherches thématiques, dans les GRT, est une activité clef essentielle de l'AGRH qui œuvre pour la reconnaissance des travaux de chacun de ses membres et des équipes de recherche à leur juste valeur.

Plus spécifiquement au travers des GRT, de nombreuses occasions de débats, de mutualisation de travaux et d'échanges sont au programme, attestant d'un dynamisme important. Les 18 GRT ont des modes de fonctionnement divers, mais quelques éléments clés les unissent : une régularité des réunions (entre une fois et 3-4 fois par an), l'association d'enseignants-chercheurs issus d'institutions différentes dans un fonctionnement ouvert, et une animation orientée vers des productions collectives (ouvrage, journée d'études, etc.). Les 18 GRT réunissent des groupes d'enseignants-chercheurs sur les thématiques suivantes : (1) Marque employeur et marketing RH (2) Dialogue social, (3) Défis RH dans les marchés émergents et en développement (Maghreb, Afrique, Asie..), (4) Gestion des carrières, (5) Normes et GRH, (6) GRH dans les PME, (7) GRH et territoires, (8) GRH et transformations numériques, (9) GRH et Leadership, (10) Humanisme et gestion, (11) Diversité et genre, (12) Innovations pédagogiques/Référence RH, (13)Mangement des compétence – Didier Retour, (14) Prospective et veille : métiers, collaborateurs, organisation et management, (15) Santé et sécurité au travail, (16) Management & spiritualité, (17) GRH er recherches sensibles, (18) Accompagnement des managers)- coaching et mentoring,

La recherche en Gestion des Ressources Humaines étant, par nature, profondément ancrée dans l'environnement social et sociétal, l'AGRH contribue également à la lisibilité et l'appropriation des travaux de recherches de ses membres par les praticiens de la GRH et les autres acteurs du monde des affaires dont les dirigeants d'entreprises sensibles à l'importance stratégique du capital humain.

Ces trois premiers axes de réflexions et d'actions s'inscrivent aussi bien en France que dans l'espace de la francophonie (Europe, Afrique, Maghreb, Canada...) et plus globalement à l'échelle internationale notamment dans des environnements non-francophones (Amériques du Nord et du Sud, Moyen-Orient, Asie.). Chacun des membres de l'AGRH évolue en effet dans cet espace concurrentiel international qui conduit l'AGRH à faire de l'internationalisation des recherches et des équipes de chercheurs un axe stratégique.

Par ailleurs, en ce début d'année 2021 on peut souligner qu' il est difficile pour une association comme l'AGRH de ne pas prendre en compte la situation totalement inédite provoquée par un virus dont on soupçonnait à peine la dangerosité il y a à peine un an. L'année 2020 avait pourtant bien commencé sous les meilleurs auspices avec une activité économique qui reprenait des couleurs qu'elle n'avait pas connues depuis de nombreuses années et puis est arrivé ce virus qui fait trembler la terre entière et réduit à néant ce qui avait été construit année après année notamment sur le plan de l'emploi avec, notamment, l'explosion du taux chômage qui était un niveau historiquement bas début mars 2020. Les enseignants-chercheurs de l'AGRH sont directement impactés par la pandémie aussi bien dans leurs activités d'enseignement avec la généralisation du distanciel que dans leurs activités de recherches avec de nouvelles thématiques de recherche et/ou une inflexion de certaines thématiques existantes.

En définitive, Cette pandémie a démontré la place essentielle du capital humain dans l'entreprise. Les enseignants-chercheurs, membres de l'AGRH, peuvent y voir une opportunité de renforcement du champ scientifique de la GRH dans leurs environnements respectifs sur les plans de l'enseignement et de la recherche.

RUBRIQUE A BRAC

la cave aux pépites

CHRONIQUE

LE MANAGEMENT DEMASQUÉ

MASQUELOUR[1]...

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 celà 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

Le Grand Drh de cette entreprise de télé services, autrement dit de centres d'appels, avait dûment mis le masque pour aller s'entretenir avec son patron. Mais comme celui-ci ne se décidait pas à le mettre il l'avait rapidement enlevé. Bien content car il n'en pouvait déjà plus de devoir respirer à longueur de journée à travers du coton de cellulose –le matériau des couches bébés-. De toutes façons ils prenaient le café et avec le masque... Quand la PA l'avait amené elle non plus n'était pas masquée, ça aurait ruiné son fonds de commerce. Note : une PA -prononcer Pi Eye- c'est une Personal Assistant, une secrétaire de direction en mieux, et on ne dit pas PA De mr Machin mais To le President. Et puis après tout chacun d'un côté du bureau présidentiel, un meuble élégant mais sans ostentation, les distances de sécurité étaient respectées. Même on ne s'était pas serré la main et il n'avait pas claqué la bise à la PA. Il la connaissait pourtant de longue date, il l'avait embauchée comme hôtesse d'accueil quelques années plus tôt.

La période avait été étrange. En mars les salariés avaient été mis en télétravail en quelques jours. Un exploit que la boite devait plus à ses informaticiens qu'à la Drh. Equiper tout le monde en urgence relevait du miracle. La Dsi l'avait fait. De toutes façons à la Drh le personnel s'était égayé dans la nature à la première annonce du Gouvernement. Il n'y avait eu aucune difficulté sociale à cette modification plus que majeure de l'organisation. Pas de Cse, ni de Chsct, ni rien du tout, Sauve qui peut général. De toutes façons les élus étaient les premiers à avoir disparu. Habituellement peu présents au boulot il leur avait suffi de ne plus revenir.

On avait gardé la trace d'environ deux-tiers du personnel. Les autres plus de son, plus d'images. Des téléconseillers sur des plateaux téléphoniques ou des conseillers traitant des dossiers clients pour l'essentiel. Plusieurs milliers quand même. Leurs managers avaient fait des miracles. Avec le confinement l'activité de certains clients avaient explosé et ils avaient réussi à maintenir la prestation malgré la désorganisation de la production. Les réactions des salariés étaient variées. Pour certains travailler de chez eux était compliqué : logements exigus, enfants en bas âge, promiscuité. Les superviseurs et chefs d'équipe avaient dû s'engager fortement. Mais

au final la plupart des gens n'étaient pas si mécontents de la situation. Ils gagnaient les temps de transport et pour certains d'entr 'eux, si le management était intelligent, une relative autonomie dans l'organisation de leur travail qu'ils n'avaient pas sur les plateaux au siège.

Pendant le confinement la Drh avait brillé... par son absence. Les collaborateurs du Grand Drh étaient théoriquement en télétravail. En pratique c'était plus compliqué, notamment à contrôler. Avec tous les outils informatiques disponibles, une téléconseillère on peut aisément surveiller sa productivité en télétravail. Moins aisé pour une Responsable Développement Rh ou un Ergonome du Travail. Force avait été pour le Grand Drh de constater que la demande des opérationnels vers la Drh avait faibli et il n'avait pas cru bon de mettre ses équipes sous pression. De son côté, depuis sa propriété de la Baule où il s'était confiné il gardait un contact avec son patron lui-même confiné dans sa maison de campagne dans le Lubéron. Malheureusement les portables passaient mal au pied du Ventoux et ils avaient assez peu pu échanger. Dommage parce qu'autrement le Grand Drh n'aurait pas manqué de réfléchir à une expérience aussi étrange. De fait ce n'est qu'à la fin du confinement qu'ils s'étaient posé la question de la suite.

Il n'avait pas manqué d'entreprises pour proclamer, parfois très tôt, que le télétravail était là pour longtemps, voire demeurerait la norme chez elles. Les noms de ces précurseurs, parmi les plus en vue, auraient pu leur mettre la puce à l'oreille. Peut-être y voyaient-elles un intérêt. Ce ne fut pas le cas. Le télétravail fut maintenu aussi longtemps que les pouvoirs publics le réclamèrent. Le temps de redémarrer le pays mis par terre. Et donc un peu de temps pour le Grand Drh et ses collèges de la Direction pour aviser. Les opérationnels étaient unanimes : tout le monde revient au bureau. On ne change rien et on reprend comme avant. Le Grand Drh n'avait pas mieux à proposer. Si le train de l'Histoire était en train de passer il devait regarder ailleurs. On ramena donc tout le monde. Sans trop de ménagement. Les Camarades, cette fois consultés, n'avaient pas vraiment d'avis sur le sujet. Et on reprit plus ou moins comme si de rien n'était. Quelques responsables émirent l'idée qu'on passait à côté d'une chance historique de refonder l'organisation et même mieux de le faire avec la participation des intéressés. On les pria de se mêler de ce qui les regardait, justement défini dans des indicateurs de performance immuables que la crise sanitaire n'avait pas ébranlés.

Une fois l'activité reprise on s'avisa que l'épidémie n'était peut-être pas terminée. Début de la deuxième vague, fin de la première, principe de précaution, on ne savait pas trop. Ça n'avait de toutes façons aucune importance, le discours officiel fluctuant de jour en jour au point que le Grand Drh et son patron avait le plus grand mal à comprendre ce qu'il fallait faire pour apparaitre bienpensant. Après avoir remis la France au travail on avait annoncé le masque obligatoire dans les transports, puis les commerces, puis dans les entreprises. En attendant de l'imposer dans les rues les plus désertes aux heures les moins fréquentées. Une partie des salariés voulait repartir en télé travail. L'autre non. Le Grand Drh, invité à proposer une politique, avait pris langue avec ses homologues, d'autres entreprises et quelques connaissances. Chacun observait chacun et reportait une décision à plus tard. Les organismes patronaux consultaient et les associations de Rh n'avaient rien à dire. Il préconisa prudemment à ses collègues de s'en tenir à ce qu'il savait le mieux faire. Rien.

«Bon qu'est-ce qu'on fait maintenant ? C'est masque généralisé partout, les gens se plaignent. Que ce soit dans les transports ou sur les plateaux ils n'en peuvent plus. On ne peut pas rester comme ça. Tu conseilles quoi ?» question abrupte du patron au Grand Drh. «Si c'est plus simple on peut les remettre au télétravail» «Oui mais les directions sont contre. Elles disent que la productivité est en berne et qu'elles n'arriveront pas à manager longtemps les productifs» «Alors on leur demande pas leur avis et on les maintient ici» «D'un autre côté les managers de terrain disent que c'est une erreur et préfèreraient maintenir et organiser le télétravail» «Compliqué de mettre tout le monde d'accord» «Ben oui mais c'est ton boulot de leur montrer à tous le sens» Eh oui... «On pourrait faire des mesures modulées selon les départements» «C'est à dire ?» «Eh bien les administratifs en télétravail avec un jour de présence, les pure call en présentiel avec un jour de télétravail et les autres selon les modalités particulières» «Oui il y en aura pour tous les goûts» «Et puis les syndicats verront qu'on s'adapte à toutes les situations. On pourra aussi faire des exceptions. On s'arrangera»

C'est ainsi que se mit en place une stratégie trempée dans l'eau tiède qui évitait aux dirigeants, Grand Drh en tête, de se demander si le mo-

ment n'était pas venu de repenser l'organisation et les méthodes de travail. Tant qu'à choisir ses contraintes il valait mieux se coller une consultation des instances –qui entretemps avaient repris du poil de la bête, elles seraient donc contre quelle que soit la question- sur des adaptations à la marge que de se tordre le cerveau à penser innovation ou monde d'après. On verra bien ce que feront les autres et il sera toujours temps de copier.

Cette stratégie du chien crevé au fil de l'eau ne va pas manquer de porter ses fruits. Nombre d'employés, parmi lesquels des meilleurs, dépités de revenir à des conditions de travail d'avant démissionneront. Les managers se sentiront lâchés et baisseront les bras. Les lourdeurs d'avant, simulacre de dialogue social compris, continueront de plomber l'entreprise. Les concurrents en télétravail feront la course en tête. Les productifs qui créent la Valeur de la boite continueront de s'épuiser dans les transports tandis que les Rh, marketeux et autres fonctionnels travailleront de loin en jurant qu'ils ne sacrifiaient pas leur efficacité à leur confort.

Et le Grand Drh, sans plus d'imagination que son patron, pourra tranquillement attendre la retraite. Dont justement la réforme a été reportée pour cause de pandémie.

La Morale de cette Histoire

Pour que tout reste comme avant, il faut que tout change

Tout le monde connait la célèbre formule du Guépard le film de Lucchino Visconti. Tout changer pour ne rien changer. Aujourd'hui de qui le Drh est-il le nom ? De Don Fabrizio Prince de Salina ou de Tancredi son neveu ? L'aristocrate désabusé ou l'héritier engagé ? Développer le télétravail est-ce tout changer ? Est-ce pour faire la révolution ou pour que rien ne change ? Et dans ce cas le télétravail est-il profondément libérateur ou intrinsèquement réactionnaire ? Changer les organisations et les méthodes pour améliorer les conditions de travail et faciliter la vie au travail ? Ou perpétuer la domination du capital sur le travail. La pandémie ne serait-elle qu'un avatar de l'histoire objet d'un lent glissement des formes de pouvoirs dans l'entreprise. Don Salina, forme déjà passée de la Drh, mais pourtant sujet lui-même du changement. Ou Tancredi ayant choisi le camp du changement mais sans quitter le camp de la Drh. A moins que le pouvoir passe entre les mains de Don Sedara le maire de Donnafugata parvenu qui rafle la mise et récupère à son profit les gains de productivité du télétravail. Il nous manque la musique de Nino Rota et le vent du générique de Visconti, pourtant une vision obsolète de l'entreprise dans ses murs, imperméable à tout changement, est bel et bien en train de s'effriter sous nos yeux. Il faudrait à la Drh beaucoup de Lampedusa pour savoir tout à la fois s'effacer et renaître. Le Guépard a encore quelque chose à nous dire de notre propre rapport au temps et au changement historique. L'avenir de la Fonction Rh est tout dans ce pas de côté.

Morale dans la Morale

Curieux destin que celui du télétravail. Passé d'un coup d'un seul du statut de tarte à la crème pour manager en mal d'innovation à la petite semaine à celui d'objectif indépassable sacralisé par les pouvoirs publics. On voit bien sûr que la pandémie y est pour quelque chose. On voit moins qu'il est devenu le révélateur de la Révolution numérique, dont il n'y a plus lieu de parler tant elle est désormais dans les mœurs. Dans le monde d'avant le Drh se piquant d'Innovation mettait en avant quelques employés de siège en télétravail, on glosait doctement sur le lien avec l'entreprise et les clauses des conventions à établir. Le monde de l'entreprise ronronnait peinard. Dans le monde d'après des Drh courent derrière des patrons qui basculent des entreprises entières en télétravail à la faveur d'un confinement qui les a allégés des contraintes sociales. Ce sont les Autorités qui leur ont lâché la bride en les encourageant ouvertement à y recourir. Les gains de productivité ne leur ont pas échappé et ce ne sont pas seulement des mètres carrés de bureau. A qui profiteront ils, la compétition est ouverte. Les Drh doivent dès maintenant veiller aux intérêts des salariés. Ils ne le feront pas tous, la charrette à baudet a survécu quelques décennies à l'automobile.

Morale de la Morale

Nous n'accepterons pas éternellement que le respect accordé au masque des philosophes ne soit finalement profitable qu'au pouvoir des banquiers[2]

1 Expression du Carnaval de Dunkerque pour un individu dissimulé sous un masque et par extension un carnavaleux
2 Paul NIZAN

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



La fluidité d'un pastel et la rigueur d'un ingénieur, la lumière d'une peinture à l'huile et les clairs obscurs du métier de DRH, la minutie d'un dessin et les coups de théâtre des relations sociales.... Tout est dans le coup de pinceau, de l'artiste comme du DRH.

Du labo au pinceau..

Erwan Le Dantec... C'est qui ce breton ?

Un vrai breton à 100% ! Et un DRH atypique, puisqu'au départ je suis ingénieur agronome, ce qui ne me prédestinait pas à la carrière qui a suivi. En dernière année d'études un professeur m'a mis en relations avec Rhône Poulenc Santé, pour un poste de recherche en analyse physico chimique des principes actifs. Donc j'ai démarré en blouse blanche, très loin des RH, puis j'ai pris la responsabilité de plusieurs laboratoires dans le groupe en découvrant le management et la gestion des activités. Entretemps Rhône Poulenc Santé était devenu Rhône Poulenc Rorer puis Sanofi Aventis, et 20 ans plus tard j'étais responsable d'un département de 200 personnes avec à notre actif (sans jeu de mots quoique ?) la mise sur le marché de plusieurs produits.

Et là passé 45 ans, je me posais des questions sur la suite de ma carrière : mon expérience de la gestion des hommes m'a amené à avoir envie de me reconvertir en RH, mais cela pris du temps pour activer mon réseau et me faire connaître auprès des bonnes personnes en interne, qui ont validé ma candidature sans pour autant avoir de poste à me proposer. Mais je n'ai pas baissé les bras ! Tout en occupant mes fonctions de manager durant encore trois ans j'ai pu contribuer à des projets RH pour apprendre concrètement le métier : cela s'est fait à travers la création et la mise en place d'un processus de «cadration» des techniciens, puis d'un mapping des compétences.

Ensuite une réorganisation du département RH m'a permis, après une série d'entretiens, de décrocher le poste de Responsable Adjoint du Développement RH des Hommes (et des Femmes !) de la R&D en France. J'ai vraiment appris sur le tas, mais entouré d'experts de la fonction qui m'ont épaulé. Une nouvelle réorganisation a eu lieu... les grands groupes adorent tout refaire.... Du coup je me suis retrouvé à la Direction d'un site tertiaire en création, avec à l'époque la mise en place d'un CHSCT, des DP, etc...

Lorsque le site a dû fermer, j'ai rejoint la direction des RH sur un poste de RH global, pour tous les pays de la division du développement pharmaceutique, tout en cumulant avec un poste d'accompagnement des responsables R&D France sur la partie RH, et enfin l'accompagnement d'un site à Toulouse en gestion du changement pour sa sortie du groupe. C'était très dense !

Enfin j'ai terminé ma carrière en tant que DRH de la R&D France, avec une équipe de 30 personnes pour gérer un périmètre de 4 000 collaborateurs.

Avec cet enchaînement de postes denses, comment vous êtes-vous retrouvé avec un pinceau et/ou un crayon dans les mains ?

Et pourtant cela fait plus de 20 ans que les deux cohabitent : c'est même l'entreprise qui en est à l'origine ! Tout est parti d'un cours de dessin organisé via le comité d'établissement, durant la pause déjeuner. Un petit groupe aux profils très divers s'y retrouvait avec régularité au-delà des liens hiérarchiques habituels. On touchait un peu à tout : fusain, crayon, du travail sur les perspectives et les compositions, cela a duré plus de trois ans. J'ai continué par moi-même, en voulant me lancer dans l'aquarelle en autodidacte : ça a donné de gros pâtés ! Bon, j'ai persisté, lu des livres, des revues techniques, vu des vidéos...

....Tout ça sans reprendre de cours ?

Je n'en avais pas le temps, entre le boulot et nos trois enfants qui étaient jeunes à l'époque. Alors j'ai continué par moi-même au fur et à mesure, j'ai appris les aspects techniques puis j'ai voulu explorer d'autres pistes ; de la peinture acrylique d'abord mais cela sèche trop vite, à la peinture à l'huile qui était plus simple en fait.

Pour ma première nature morte en peinture j'ai pris un bol breton (NDLR : forcément...), un pichet Normand (vraiment ?), un pot de confiture et des palets bretons. Cela m'a pris 6 mois pour y arriver ! Avec les palets qui disparaissaient mystérieusement (merci



les enfants ?), et la confiture qui a fini par changer de couleur....

Après j'ai commencé à exposer à Buc dans les Yvelines ou j'habite, dès la première fois j'ai vendu deux œuvres. J'y retourne exposer tous les deux/trois ans à chaque fois, ce salon a lieu tous les ans au printemps. Voir d'autres artistes est intéressant, c'est une forme de confrontation et d'échange en même temps.

Puis pour me perfectionner j'ai rejoint l'école des beaux-arts de Versailles, via des cours du soir pour adultes chaque semaine, durant deux heures. J'ai aussi intégré une association «L'atelier», ou des professionnels viennent donner des conseils. Du coup je me suis mis aux sanguines, j'ai travaillé sur différents supports, pour continuer à expérimenter au fil des années.

Mon épouse m'a offert une boîte de 100 pastels secs de Sennelier, des pastels très tendres qu'on travaille avec les doigts. C'est très sensuel, on donne le volume et le fondu du bout des doigts, une approche très intéressante.

Actuellement je fais des croquis à l'encre de chine, je dessine des maisons de mon village et commence même à avoir des commandes.

Comment ressentez-vous le fait de vendre vos œuvres ?

Dès mes premières ventes j'ai tout gardé en photo, voir partir mes tableaux ne me chagrine pas, c'est plutôt de la fierté. Mon intérêt se focalise sur leur réalisation ensuite ils partent vivre leur vie, chez des proches ou des inconnus.

Côté «professionnel», votre facette d'artiste était connue ou pas ?

Assez peu, lorsque j'ai quitté le site où j'ai pris mes premiers cours de dessin, c'est devenu deux compartiments étanches, jusqu'à récemment. Mon site Facebook a été découvert pas certains collègues, notamment un syndicaliste CFDT qui est tombé dessus et m'a posé des questions, un DP aussi en sortant de réunion m'a parlé de mes aquarelles... cela a fait des passerelles intéressantes pour partager des sourires et créer du lien.

Lors de mon pot de départ j'ai parlé de peinture et mon patron m'a demandé «mais qu'est-ce que ça t'apporte ?» En fait, que ce soit pour un dessin ou une aquarelle, on ne commence jamais par les détails mais par les grandes formes, il faut avoir une image d'ensemble, des interactions puis enfin les détails. Dans le travail, c'est pareil : en RH pour résoudre une situation, travailler sur une restructuration c'est d'abord une approche macro, la vision micro vient ensuite, exactement comme la construction d'un tableau.

Et aujourd'hui ?

Aujourd'hui ? Je découvre depuis quelques semaines les plaisirs de la préretraite, ou je vais enfin consacrer plus de temps à mes autres vies. La peinture et le dessin bien sûr, mais aussi l'apiculture...

Pour le dessin, je commence à travailler en extérieur, avec mon carnet de croquis et un tabouret pliant, c'est tout simple. Cela m'effrayait un peu

au départ, mais le regard des gens est plutôt bienveillant, ils donnent des anecdotes sur le lieu que je capte, c'est sympa. Comme j'ai créé un site web d'artiste et que mes croquis sont sur Facebook, une personne a reconnu sa maison et m'a passé commande !



J'ai même un «projet secret», entre aquarelles, pastels et encre de Chine je voudrais faire un livre reprenant les endroits qui m'inspirent, qui ont une atmosphère ou une richesse architecturale sur Buc et les communes alentours. Je me donne deux ans pour le faire.

Vous parliez d'apiculture, là aussi c'est venu par hasard ?

Cette fois non, en fait mon plus jeune fils avait peur des abeilles et des guêpes. Pour l'aider à surmonter ses peurs, on a voulu s'intéresser ensemble à l'apiculture, et vouloir aller jusqu'à mettre une ruche au fond du jardin.

Là aussi j'ai commencé en autodidacte avec des livres et internet, mais par chance il y avait un magasin spécialisé en apiculture à proximité : quand j'ai voulu commander une ruche... le vendeur était très circonspect et dubitatif, il m'a vivement conseillé de me former auprès de professionnels d'abord.

Un hasard heureux a fait qu'un apiculteur amateur voulait créer une association autour d'un «rucher école» sur la commune, j'ai sauté sur l'occasion ! La mairie nous a alloué un terrain boisé et proche de champs et d'espace verts, et depuis presque trois ans nous sommes maintenant une trentaine de membres dans l'association, de l'apiculteur éclairé au novice.

Au départ, c'est vraiment une année ou on se retrouve à l'école, on apprend en ayant «les mains dans le miel» à manipuler une ruche, à reconnaître une ouvrière d'une reine et d'un faux bourdon, à savoir laisser le miel du corps de la ruche pour la survie de l'essaim, des larves et des nymphes, et se contenter de prélever le miel sur les «hausses». Selon les saisons on récolte par exemple des miellées de colza en mars avril, puis une récolte d'été, et ensuite on leur laisse refaire leur stock pour l'hiver. Une ruche abrite près de 60 000 abeilles en été, 15 à 20 000 en hiver, il faut savoir prendre soin d'elles.

Aujourd'hui nous avons dans ce rucher notre propre ruche, qui nous a permis de récolter 19 kg de miel. Et il y a 22 ruches !

Avez-vous «bouclé la boucle» en peignant vos abeilles ?

Non, elles ne m'inspirent pas vraiment pour cela ! Même si nous avons décoré un peu notre ruche...

Par contre le lien va se faire via un projet de recensement des ressources botaniques alentours, pour lequel je vais réaliser des planches botaniques.

Quels seraient vos conseils pour d'autres passionnés, qui jonglent entre leurs vies professionnelles, personnelles et leur loisir/passion ?

Qu'ils s'accrochent ! Pour trouver un équilibre entre les trois : préserver sa vie personnelle d'abord, ne pas trop se laisser submerger par sa vie professionnelle, et maintenir des plages dédiées à sa passion, même si c'est juste deux heures par semaine il faut savoir fermer la porte, ne pas se laisser «bouffer» par le professionnel !

Oui, ça peut être compliqué de trouver du temps, il faut faire des choix parfois, mais ça aide à prendre du recul, à garer un équilibre, à se vider la tête, tout ça grâce à son «jardin secret».



Attardez-vous sur le site d'Erwan Le Dantec : https://erwanpeintures.jimdofree.com/

Chroniques de la fin du monde #4

Dans la galaxie des collapsologues une étoile est née. Mais comme le savent les amateurs de Tintin une étoile peut annoncer le pire. Il s'agit du scientifique anglais, Jem Bendell. Diplômé de Cambridge, il a eu une carrière brillante au WWF, à l'ONU et désormais à l'Université de Cumbria (Royaume-Uni). Après avoir étudié tous les rapports et les articles scientifiques sur le sujet il aboutit à la même conclusion que moi, l'effondrement est inévitable et il se produira bientôt. Rappelons tout de même que moi je suis plus précis que lui car je donne une date, le 23 janvier 2050 , mais lui donne plus de détails que moi sur ce qui va se passer :



« Il peut nous sembler, du moins inconsciemment, que ces termes (de l'effondrement) décrivent des situations qui nous attristent, lorsque nous les regardons à la télévision ou en ligne. Mais quand je parle de famine, de destructions, de migrations, d'épidémies et de guerres, je veux dire que cela vous affectera, vous, en personne. Si la production électrique s'arrête, très vite vous n'aurez plus d'eau au robinet. Vous dépendrez de votre entourage pour vous nourrir et vous chauffer. Vous souffrirez de malnutrition. Vous ne saurez plus s'il faut partir ou rester. Et vous aurez peur d'être tué avant que de mourir de faim»

Vous êtes prévenu. Mais Bendell ne nous abandonne pas à notre triste sort, il nous invite à monter dans sa R4 ou plutôt à suivre les 4R qui peuvent si non nous sauver, du moins nous aider à survivre (quelque temps). Résilience, Renoncement, Restauration et Réconciliation.

La Résilience nous force à nous poser la question, « comment conserver ce à quoi nous tenons vraiment quand tout menace ruine autour de nous ? ». Etre résilient c'est ne pas lâcher prise mais faire acte de volonté en disant « quoi qu'il en coûte » je conserve ma bibliothèque ou ma cave à vin ! Le Renoncement est très complémentaire puisqu'il nous force à abandonner ce qui rendrait la situation encore pire. La production de nombre de biens et service repose sur une utilisation de matières premières ou d'hydrocarbure. La question du Renoncement ne se posera pas pour ces biens car ils auront disparu de notre horizon de consommation (relisez la citation ci-dessus, plus d'eau au robinet et plus de courant à la prise électrique). Le Renoncement c'est le choix d'abandonner certains avantages, certains comportements voire certaines convictions dont le maintien ne ferait qu'empirer les choses. Moi, par exemple, j'ai tendance à procrastiner, et bien je renoncerai à la procrastination dans la mesure où il n'y aura point de lendemain . La Restauration répond à la question « comment rétropédaler pour retrouver des ressources ou des équilibres qui nous aideront à affronter les difficultés ? » Par exemple, rendre les terrains à la nature, ficher la paix aux animaux qui ne nous dérangent pas, revenir à une alimentation saisonnière, etc. La Réconciliation, enfin, c'est le volet politique et social du programme de Bendell. Se réconcilier avec soi-même et avec les autres car on ne pourra pas s'en sortir seul il faudra apprendre à tisser des liens avec tous ceux qui auront survécu. Ce dernier volet rappelle furieusement le contenu du livre Servigne et Chapelle : «L'entre-aide, l'autre loi de la jungle ».

L'article séminal de Bendell a fait un tabac, non seulement il a été téléchargé un nombre incalculable de fois, il a été traduit dans toutes les langues mais surtout il a été à la base de la naissance d'un mouvement qui grandit rapidement depuis deux ans, l'adaptation radicale (en anglais deep adaptation) Désormais il existe une branche française de ce mouvement international . Ce qui me plait chez les adeptes de Deep Adaptation c'est que nous partageons les mêmes convictions sur la question de la fin d'un monde, le nôtre. Comme ils l'écrivent, on peut toujours s'engager dans la cause du développement durable ou de la responsabilité sociale (le volet du développement durable à l'usage des organisations), c'est politiquement correct et moralement utile. Mais cela n'empêchera nullement l'effondrement de notre civilisation matérielle donc il est urgent de penser le coup d'après. En attendant, cher lecteur des Chroniques, profitez des vacances pour relire « L'étoile mystérieuse » d'Hergé et gardez en mémoire les prédictions du prophète Philippulus : « La Fin du monde est proche. Tout le monde va périr et les survivants mourrons de faim et de froid » Enfin peut-être pas de froid…

Jacques Igalens

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.

INTERVIEW

Transition numérique et Dialogue Social



Yann-Maël LARHER : Yann-Maël LARHER, jurez-vous de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité a propos de la sortie du livre « Le droit du travail à l'heure du numérique : du télétravail aux réseaux sociaux », chez NUVIS Editions depuis janvier 2021.

Je tacherais d'être aussi sincère que possible... même si l'exercice de l'auto-interview est propice aux louanges sur cet ouvrage qui compte tout de même plus de 700 pages. En revanche, même si je suis avocat je pense qu'on va pouvoir passer au tutoiement qui est sans doute plus de circonstance dans le numérique et entre deux personnes qui se connaissent si bien.

Yann-Maël LARHER : Peux-tu nous dire ce qui a motivé cet ouvrage ?

A vrai dire, j'ai terminé une thèse en droit en 2017 sur les relations numériques de travail dans une belle université (Paris 2) avec pour directeur de thèse Jean-François CESARO et Jean-Emmanuel RAY comme président jury. A l'époque, même si je n'étais pas peu fier d'être allé au bout de ce projet, je n'avais pas l'impression que beaucoup de personnes s'y intéressaient. Puis en 2020 il s'est produit un truc incroyable qui a remis toutes les organisations à l'heure numérique. On se rend compte aujourd'hui que beaucoup de règles ne sont plus adaptées ou datées, j'ai donc profité de l'été pour mettre à jour mes réflexions et partager ce qui doit figurer au titre des priorités du monde du travail. Si l'épidémie de Covid-19 a révélé les failles des organisations, la transformation du travail post-covid peut se faire sans remettre en cause le bien-être des salariés, ni la productivité collective.

Yann-Maël LARHER : Le droit du travail est-il obsolète ?

Personne n'ose le dire et pourtant trop souvent on applique aux nouvelles organisations numériques les droits des travailleurs du passé qui ne sont adaptés ni pour garantir les droits des employés de bureau, ni pour garantir la pérennité des nouvelles activités économiques. La médecine du travail soigne principalement les pathologies physiques alors que c'est au niveau psychique que les salariés sont les plus exposés. En effet, les outils numériques sont très ambivalents : ils peuvent libérer les humains de contraintes physiques, comme la nécessité de se déplacer pour travailler par exemple, mais aussi produire des ravages sur les esprits, en multipliant les injonctions numériques.

Yann-Maël LARHER : Comment remédier au piège de la connexion permanente entre le temps de travail et le temps personnel ?

Avec les smartphones, la séparation entre temps libre et temps de travail s'amenuise. Les gens font souvent tout en même temps (et moi le premier) car nous sommes bombardés de sollicitations par mails, sms, notifications, réunions... qui semblent toutes avoir le même niveau de priorité ce qui nuit à la fois à la santé et à la productivité. Pour moi, on ne peut plus opposer artificiellement temps de travail et temps de repos car le cerveau n'est pas une machine qui s'allume et qui s'éteint en fonction des horaires de travail. C'est souvent pendant des temps de repos qu'on a d'ailleurs ses meilleurs idées. En revanche, on peut hiérarchiser les informations de manière plus subtile. De la même façon qu'être présent au bureau n'est pas un gage de productivité, être en ligne peut être contre productif. Parfois il faut couper sa messagerie et la sonnerie de son téléphone pour pouvoir travailler sur un dossier. Il est également essentiel d'aménager de nouveaux temps de pauses en dehors des écrans.

Yann-Maël LARHER : Quel modèle de management prônerais-tu aujourd'hui?

Il n'y a pas de modèle idéal. Les managers comme les juristes ont tendance à vouloir trouver une formule

Magique, un modèle que l'on pourrait appliquer tout le temps à tous. En vérité, il y a des secteurs dans lesquels certains types d'organisations ne peuvent pas ou plus marcher. Par exemple, on ne peut pas suivre les mêmes règles du travail dans et hors les murs de l'entreprise. Si on souhaite faire perdurer le télétravail dans la durée, les entreprises doivent repenser la collaboration, en créant de nouvelles formes de collectifs en ligne et en accompagnant les salariés vers de nouveaux usages. Trop souvent les managers se sentent eux mêmes obligés de ponctuer la journée de travail à distance de leurs collaborateurs par une multitudes de réunions virtuelles, autant pour se rassurer de leur capacité de contrôle que pour justifier leur position hiérarchique. Or l'entreprise ne doit plus être considérée comme une pyramide mais comme un réseau social. Ce que je retiens de mes propres expériences c'est qu'il faut que les managers apprennent à écouter leurs équipes, à leur faire confiance et à être moins un centre de contrôle et plus un centre de ressources. Le manager doit être celui qui est capable de donner un nouveau souffle à ses équipes, d'inspirer des solutions et de faciliter les connections entre les personnes. C'est lui qui encourage son équipe à la manière d'un community manager.

Yann-Maël LARHER : Doit-on avoir peur des IA dans les prochaines années notamment dans le recrutement ?

D'un côté, cela apparaît très effrayant parce que ce type de recrutement déshumanise déjà la lecture des CV notamment sur les jobboards comme LinkedIn. Malheureusement, les candidats et les recruteurs ne connaissent pas toujours eux-mêmes les critères de sélection des algorithmes. D'un autre côté, un algorithme n'est pas soumis à sa subjectivité. L'algorithme est toujours neutre. Ce qui ne l'est pas, ce sont les ingénieurs qui le configurent. C'est pourquoi il faut plus de transparence et un renforcement de la législation en ce qui concerne les critères utilisés pour les configurer. On pourrait également auditer les algorithmes (et engager de nouveaux experts pour superviser les IA).

Yann-Maël LARHER : Dernière question et c'est la plus sensible : entre l'entreprise, le syndicat et le salarié, lequel est selon toi le plus enclin à moderniser le dialogue social?

Aucun ! Encore aujourd'hui les salariés sont trop souvent exclus du dialogue entre syndicat et entreprise. Mais ce dialogue institutionnel est lui même encombré de sujets qui n'ont pas tous une grande portée sur l'avenir des emplois ou les conditions de travail. En réalité, le dialogue social est surtout bousculé par des citoyens, des influenceurs et des consommateurs sur les réseaux sociaux. Même les salariés apprennent d'avantage de choses sur leur entreprise sur Internet que par les traditionnels panneaux d'affichage des syndicats ou les mails de leur direction qui arrivent souvent après les rumeurs de couloirs et les communiqués. Il faut redonner de l'élan à la communication au sein des entreprises. Cette communication ne peut plus être uniquement TOP/DOWN mais au contraire elle doit s'inspirer des idéaux portés par internet où tout le monde peut s'adresser à tous. Une meilleure utilisation des réseaux sociaux d'entreprise pourrait permettre de créer du lien entre les membres d'une équipe dispersée. Mais là encore, il faut revoir les fondamentaux de l'entreprise. Dans un réseau social, tout le monde peut échanger avec n'importe qui, quelque soit son entité et son niveau hiérarchique. Tout salarié devrait ainsi pouvoir s'exprimer sur un sujet, créer une communauté professionnelle et commenter en interne les informations qui sont publiées dans l'entreprise. L'esprit d'appartenance à l'entreprise serait ainsi facilité et la prise de décision du dirigeant pourrait être augmentée par le collectif. Comme la machine à café, le réseau social interne deviendrait ainsi un espace d'échanges spontanés et informels ce dont l'email n'est pas capable.



Yann Maël Larher

Avocat fondateur legalbrain - OkayDoc.fr

Auteur du « droit du travail à l'heure du numérique : du télétravail aux réseaux sociaux » (NUVIS Editions), docteur en droit du travail, fondateur du cabinet legalbrain-avocats.fr, Yann-Maël Larher est un avocat engagé pour la valorisation de la recherche en France. Ayant travaillé pour différentes organisations (France Stratégie, TOTAL, VINCI) à accompagner, adapter et anticiper le droit à la lumière des enjeux contemporains, il est également un communiquant aguerri. En 2019, il fait son entrée dans le classement "Top Voice" de LinkedIn où il partage activement sa vision de la société et des nouvelles pratiques de travail.

Lu pour vous

Pourquoi et comment les adultes apprennent. De la formation à l'apprenance. Philippe Carré Dunod 2020.



Philippe Carré est professeur de sciences de l'éducation et s'est efforcé tout au long de sa carrière de partager le concept d'apprenance. Dans un premier ouvrage précurseur en 2005, il définissait l'apprenance comme une attitude favorable à l'acte d'apprendre et opérait une distinction avec l'apprentissage qui est le processus par lequel nous apprenons. Si ce premier ouvrage avait ouvert la voie à de nombreuses recherches psychopédagogiques et influencé durablement une équipe de chercheurs, ce deuxième opus en est un prolongement qui montre comment une nouvelle culture dépassant la formation professionnelle se met en place qui met en avant le sujet social apprenant dans le développement de ses propres compétences dans tous les registres de sa vie. L'ouvrage étaye cette nouvelle culture de la formation et cette évolution de la société de l'information vers une société apprenante. Il montre le renversement de perspective et en particulier les convergences entre rapport à la formation, autoformation et subjectivation. Cette mise au point est guidée par la question de la responsabilité en formation. L'auteur en arrive à une représentation du sujet social apprenant au carrefour de la sociologie où l'individu est avant tout un sujet social et de la psychologie où il est avant tout sujet apprenant. Au cœur de cette représentation réside l'agentivité, ce pouvoir d'agir de se mouvoir, de décider, de prendre des initiatives qui pour l'auteur demeure limitée.

Trois catégories de facteurs explicatifs de l'attitude favorable à l'acte d'apprendre sont proposées par l'auteur :

- Les facteurs endogènes renvoient aux dispositions à apprendre. Il sont liés à une variété de dimensions sociodémographiques, biographiques, cognitives (capacité à traiter de l'information, conatives (capacités à donner du sens à ce que nous vivons) ou affectives. Les dimensions conatives et affectives expliquent le choix et l'orientation de nos conduites.

LU POUR VOUS
SOMMAIRE

- Les facteurs exogènes décrivent les contextes d'apprentissages. L'auteur montre comment les environnements personnels d'apprentissage évoluent vers une «learning culture». Il décompose cette culture selon que le contexte d'apprentissage est formel, c'est le cas des rencontres (en présence ou à distance), que ce contexte est informel, c'est le cas des apprentissages non intentionnels, fortuits, cachés, incidents, buissonniers à l'occasion d'autres activités, ou bien en contexte semi-formel c'est-à-dire par émergence. Dans son analyse une intégration des formes d'apprentissage se déroulerait au travail.

- Les facteurs énactifs sont relatifs aux pratiques d'apprentissage. Pour l'auteur l'étude des pratiques apprenantes renvoie à des modalités intentionnelle (volontaire et consciente), soit un vouloir, savoir et vouloir apprendre, à des modalités incidentes (involontaires et inconscientes) soit le hasard la sérendipité ou les événements ou les modalités implicites (inconscientes et volontaires) soit une socialisation, une imprégnation et un conditionnement.

Partant des constats proposés, l'auteur en conclue à une nouvelle économie pédagogique faisant plus de place à des temps de préparation des rencontres pour mener une «réingénierie pédagogique apprenante». Ceci passe par un changement de posture des formateurs amenés à être des facilitateurs et pas seulement des experts de contenus.

Cet ouvrage est une magnifique somme de savoirs sur l'adulte apprenant. Il est appelé à devenir un ouvrage de référence par la qualité des apports et la finesse des analyses. Il fait non seulement une synthèse de tout un engagement professionnel, mais il ouvre en outre à de nouvelles questions sur les études des milieux où l'on apprend, probablement un nouveau chapitre à rédiger relatif à ce que nous pourrions nommer une «mésologie de l'apprenance».

Denis Cristol

La Décroissance, entropie, écologie, économie, Nicholas GEORGESCU-ROEGEN, Sang de la Terre, 2020



Cet ouvrage est constitué de trois textes, déjà publiés en 1970, 1972 et 1976, et aujourd'hui réunis par un éditeur militant sous un titre qui n'a pas grand chose à voir, ou alors indirectement seulement, avec le contenu. Or, les vues de l'auteur sont suffisamment importantes pour avoir été signalées dès 1975 par Henri Guitton, plus connu du public français, dans «Entropie et gaspillage».

Georgescu-Roegen, donc, est d'origine roumaine (on l'avait peut-être déjà compris), mathématicien de formation et spécialiste de la thermodynamique. Son raisonnement économique fait donc appel à la deuxième loi de la thermodynamique, et donc au principe de la dégradation irréversible de l'énergie, mais aussi de la matière.

La création de valeur économique se fonde en effet sur un substrat matériel et peut s'énoncer en termes de néguentropie. Mais cette néguentropie ne peut être obtenue que par un surcroît d'entropie dans son environnement terrestre. Autrement dit, les stocks d'énergie tendent à s'épuiser, faute d'un renouvellement d'origine solaire suffisant par rapport au rythme des prélèvements humains. Et il en va de même des matériaux prélevés sur l'écorce terrestre, l'économie circulaire ne pouvant y remédier totalement car il s'agirait alors du mouvement perpétuel, qui n'existe pas, sauf peut-être dans la tête de certains planificateurs.

Tout ceci bouscule complètement nos certitudes économiques et voilà sans doute pourquoi, outre son nom imprononçable, Georgescu-Roegen a été «oublié» par la plupart des économistes, sauf quelques dissidents tels René Passet ou Bertrand de Jouvenel.

Reste à savoir comment tout cela se terminera. Voici donc ce qu'il écrivait dès 1970 : «La phase industrielle de l'évolution humaine se terminera bien avant que le soleil ne cesse de briller. Il est

difficile de conjecturer ce qu'il adviendra alors (si toutefois l'extinction de l'espèce humaine n'intervient pas plus tôt du fait d'un microbe totalement résistant ou de quelque insidieux produit chimique). L'homme pourrait continuer à vivre en revenant au stade de la cueillette, qu'il connut jadis. Mais, à la lumière de ce que nous savons sur l'évolution, un tel renversement évolutif paraît improbable. Quoi qu'il en soit, il n'en demeure pas moins certain que plus le degré de développement économique sera élevé, plus considérable sera l'épuisement annuel (...) et, par conséquent, plus courte sera l'espérance de vie de l'espèce humaine» (op. cit. p. 79).

Grâce à la Covid 19, elle se sera peut-être un peu allongée. Merci au coronavirus.

Hubert Lardier

Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle. Régis Rossi. Claire Lauzol. Didier Noye. Eyrolles 2020.

L'ambition de l'ouvrage est de nous faire réussir ensemble grâce au pouvoir de l'intelligence émotionnelle. Pour cela il s'agit de comprendre ses émotions, celles des autres et d'interroger ses pratiques. L'ouvrage est écrit par un trio comprenant un illusionniste conférencier professionnel, une coach et un expert du management. D'abord le rôle des émotions est situé leurs usages et le rôle du cerveau. Puis l'intelligence émotionnelle est présentée comme un facteur de réussite. Dès lors l'enjeu est de développer une conscience émotionnelle. Lorsque celle-ci est en place il est plus facile d'accueillir les sentiments des autres et de faire preuve d'empathie, voire de discipliner son mental et de parvenir à s'exprimer de façon plus détachée et plus appropriée. C'est alors qu'il est possible d'influencer positivement les émotions des autres et même d'opérer des recadrages en douceur. L'ouvrage propose enfin un programme d'action pour renforcer son intelligence émotionnelle et inspirer la performance. Une annexe permet de creuser le fonctionnement du système nerveux et le rôle des neurones.



Denis Cristol

La Grande grippe, 1918, la pire épidémie du siècle, Freddy VINET, Vendémiaire, 2020

La grande tueuse, comment la grippe espagnole a changé le monde, Laura SINNEY, Albin Michel, 2018

La grippe espagnole était tombée dans l'oubli. Elle aura quand même fait entre 50 et 100 millions de morts, frappant de 2 à 5% de la population mondiale, dont 240 000 à 250 000 morts en France pour les deux années 1918 et 1919 (pour une population de 36 637 000 habitants environ). La Covid 19 est encore loin d'atteindre de tels chiffres, du moins pour le moment.

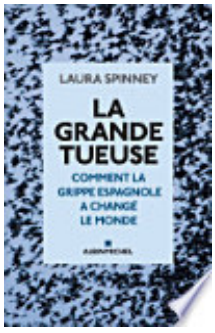
L'origine de la maladie est confuse. On ne sait pas d'où elle vient. Seule certitude : ce n'est pas d'Espagne. On ne sait pas ce qui la provoque (le virus ne sera découvert que quelques années plus tard). On ne sait pas comment la soigner. Les hôpitaux sont vites débordés. Il faut transférer les malades ailleurs en France, là où il y a encore de la place. On manque de médecins, dont beaucoup sont encore mobilisés à l'armée. Les autorités politiques et sanitaires ne savent trop que faire. Faut-il procéder à un confinement de la population, ou tout au moins des malades ? Comment fermer les frontières ? La presse, respectueuse de la censure, minimise l'épidémie. On cherche des coupables. Le «péril jaune», déjà, est évoqué. L'économie, déjà très mal en point, se ralentit encore. Comme toujours, le personnel de santé se dévoue. Les gestes de solidarité se multiplient. Quelques uns profitent de la situation en lançant sur le marché des potions aussi coûteuses qu'inefficaces.

Les voyages internationaux ont fortement contribué à la diffusion du virus. Les transports de troupes, et singulièrement les transports de troupes américaines, des Etats Unis vers l'Europe, tels le Leviathan, parti du New Jersey, dont la traversée d'une semaine, sur un bateau surpeuplé, se transforme en cauchemar et son arrivée en bombe sanitaire. Trois vagues se succéderont : la première en mai - juin 2018, qui aura pour effet d'interrompre la dernière offensive allemande ; la deuxième, d'octobre à décembre,

la plus meurtrière ; et la troisième, enfin, en février-mars 2019, qui le sera moins. Bien entendu, les scientifiques partent à la recherche d'un vaccin ; il sera finalement mis au point en 1936 par un Russe : A.A. Simorodintzseff. Le problème, déjà, c'est celui des mutations du virus.



Lecture faite des ouvrages de Freddy Vinet, qui est professeur à l'Université Paul-Valéry Montpelier 3, et de Laura Spinney, journaliste scientifique et romancière américaine, rien donc de très nouveau, ni même de dramatique, avec le coronavirus. On notera que les deux livres sont parfaitement complémentaire, celui de Freddy Vinet plus centré sur la France et plus académique, celui de Laura Spinney, plus centré sur le monde et agrémenté d'anecdotes parlantes, sinon plaisantes. Deux bonnes lecture si vous êtes dans votre lit avec un peu de fièvre, de la toux et une certaine difficulté à respirer. Sachez alors que vous avez davantage de chances de vous en sortir que si c'était la grippe espagnole.



Hubert Landier

Nudge et autres coups de pouce pour mieux apprendre. Former et se former avec les sciences comportementales. Bressoud, E. (2020), Paris : Pearson.

Cet ouvrage est le fruit d'un spécialiste du marketing qui se propose d'utiliser les nudges et les transformer en astuces pour faire apprendre. Il s'appuie sur son expérience des sciences comportementales pour créer les meilleures conditions pour faire apprendre. Il part tout d'abord du constat de la variété des formes d'intelligences pour justifier du recourt à des pédagogies alternatives et innovantes. Il montre ensuite comment les neurosciences peuvent se mettre au service de l'éducation et comment les biais cognitifs sont utilisables pour influer sur nos prises de décision. Il montre comment le nudge est un outil de changement pour soi et pour les autres avec un pouvoir de transformer nos habitudes. L'argumentation de l'ouvrage repose sur la création d'une architecture de choix favorable au passage à l'acte d'une part afin de stimuler l'inscription à la formation, d'autre part de façon à éviter l'absentéisme et l'abandon. Pour concevoir une bonne formation l'auteur dévoile les biais et les heuristiques qui comptent. En intervenant sur les conditions psychologiques, l'apprentissage peut être plus efficient. Dans cette perspective l'expérience même de la vie peut être modifiée, de même que l'environnement physique de l'apprentissage qui peut être imaginé pour soutenir l'apprentissage. Les «stimuli environnementaux» sont de précieux alliés. L'auteur n'oublie pas que la formation n'est qu'un départ et qu'il s'agit de lutter contre l'oubli. Il propose en synthèse d'apprendre à construire des nudges pour mieux apprendre

- *Comprendre et inspirer les biais en jeu pour favoriser l'apprentissage*
- *Créer des interventions pour renforcer l'efficacité des formations*
- *Optimiser les interventions comportementales en contextes*
- *Evaluer l'efficacité des interventions comportementales sur les apprenants*



L'outil-livre se veut conçu comme un nudge avec des quiz des sketchs notes, de la couleur et un ton décontracté pour créer un environnement favorable à l'apprentissage. Un effort de mise en page et de lisibilité est produit pour démontrer l'esprit du nudge. Une bibliographie sur les nudges et l'apprentissage en annexe ne nuit pas.

Note de la rédaction : Le nudge marketing, ou marketing incitatif, est une discipline émergente qui s'intéresse au comportement du consommateur. Le but de cette discipline est d'inciter un individu à agir d'une certaine manière, sans jamais chercher à le contraindre, «nudge» signifiant «coup de pouce» en anglais. Wikipédia

Denis Cristol



Une étude d'ADP devrait remettre un peu d'ordre dans les fantasmes d'ubérisation de quelques managers, ou de quelques formateurs...

La majorité des actifs français (82 %) préfère avoir un emploi permanent plutôt que d'être «leur propre patron» en tant que freelance ou en CDD, même si la Gig Economy ou l'économie des petits boulots a connu une croissance rapide ces dernières années, selon l'étude «Workforce View 2020», menée par le ADP Research Institute, et qui a interrogé plus de 32 400 salariés dans le monde dont 1 916 Français.

La France se trouve notamment dans la moyenne des 8 pays européens étudiés, puisque 17 % des 15 274 actifs interrogés sur le Vieux Continent préféraient exercer un métier d'indépendant.

Les résultats de l'étude mettent en lumière que de nombreux freelances français estiment qu'un emploi salarié est préférable pour de nombreuses raisons, que ce soit pour obtenir un crédit (61 %), avoir une sécurité financière (59 %), un revenu annuel constant (48 %) ou des horaires réguliers (42 %).

Toutefois, plus d'un quart des indépendants français (28 %) préfèreraient chercher d'autres modalités de missions alternatives plutôt que de travailler comme des salariés traditionnels si leurs employeurs leurs proposaient un contrat permanent. En effet, les auto-entrepreneurs accordent au freelancing une note plus élevée qu'à l'emploi salarié pour la flexibilité (48 %), la pratique d'un travail qu'ils apprécient (41 %), la capacité à équilibrer leur vie professionnelle et leurs besoins familiaux ainsi que la possibilité de contrôler leurs tâches (38 %).

Au niveau mondial, l'attrait du freelancing reste aussi fort qu'avant la COVID-19 : ils sont deux sur cinq (38 %) à confirmer préférer travailler de cette façon (en hausse de 3 points depuis la pandémie). D'ailleurs, les indépendants français sont 35 % à penser que la relation freelance-employeur profite le plus à ce dernier contre 17 % à eux-mêmes – même si une majorité des actifs continuent à penser qu'il s'agit d'une relation Gagnant-Gagnant.

A l'ère de la COVID-19, l'optimisme des indépendants dans le monde se maintient à un niveau quasiment identique à celui des salariés en CDI : 75 % sont optimistes quant à leur avenir professionnel dans les 12 prochains mois et ils sont tout aussi confiants (83 %) pour les cinq an-

82% DES ACTIFS FRANÇAIS PRÉFÈRENT AVOIR UN POSTE EN CDI PLUTÔT QUE D'ÊTRE LEUR PROPRE PATRON

MALGRÉ L'ESSOR CONSIDÉRABLE DE LA GIG ECONOMY, SEULS 18 % DES TRAVAILLEURS OPTERAIENT POUR LE FREELANCING PLUTÔT QUE POUR UN POSTE EN CDI

28 % DES INDÉPENDANTS PRÉFÈRERAIENT CHERCHER D'AUTRES MODALITÉS DE MISSIONS ALTERNATIVES PLUTÔT QUE DE TRAVAILLER COMME UN SALARIÉ TRADITIONNEL

38 % DES FRANÇAIS QUI EXERCENT DES PETITS BOULOTS ONT JUSTE CE QU'IL FAUT POUR VIVRE CONFORTABLEMENT

LORS DU DÉCONFINEMENT, 57 % DES FREELANCES ONT RESSENTI UNE PRESSION POUR RETOURNER AU BUREAU

nées à venir. Deux tiers (68 %) pensent d'ailleurs qu'ils auront plus de choix dans cinq ans quant à leur mode de travail et au lieu pour l'exercer.

«De nombreux indépendants considèrent que leur travail est incroyablement gratifiant dans plus d'un sens du terme, et leur vision de l'avenir est encourageante. Étant donné que de nombreux freelances travaillent sur une base horaire ou journalière, il est inquiétant de voir le nombre d'heures supplémentaires qu'ils effectuent gratuitement (plus de 11 heures par semaine pour 22 % d'entre eux contre 18 % des salariés). Les entreprises qui font appel à eux doivent s'assurer de disposer de systèmes de ressources humaines, de gestion des temps et de paie adaptés pour les accompagner et les soutenir comme n'importe quel autre membre de leur équipe» estime Carlos Fontelas De Carvalho, président d'ADP en France et en Suisse

Les travailleurs indépendants au niveau mondial sont confrontés à des choix difficiles par rapport à leurs collègues ayant un contrat permanent :

- *- En cette période de crise, ils font face à une plus grande pression pour être présents sur le lieu de travail, malgré les recommandations officielles d'intensifier le télétravail pour les travailleurs non essentiels : 57 % d'entre eux déclarent ressentir une pression pour retourner au bureau, contre 53 % pour les salariés en CDI.*
- *- Ils sont plus enclins à accepter que leurs employeurs puissent être obligés de procéder à des réductions ou à des reports de versement de salaires pour sauver des emplois en cette période de crise économique (74 % vs 68 % des salariés).*
- *- Près de deux indépendants sur cinq (39 %) déclarent se sentir victimes de discrimination au travail, contre un sur trois de leur collègues salariés (32 %). En France, moins de la moitié des indépendants/contractuels se sentent traités comme tous les autres collègues ou comme un membre de l'équipe à part entière (45 %).*

«Malgré la tendance de ces dernières années qui a vu le nombre de travailleurs indépendants progresser, la majorité des salariés n'est pas convaincue par le statut de freelance. En période d'incertitude, la structure qu'offre le CDI est plus rassurante, et pas seulement en France. Cependant, alors que le travail à distance devient la norme pour de nombreux actifs qui gagnent en flexibilité et en autonomie, il sera intéressant de voir si le choix de devenir indépendant va progresser et nous permettra de mieux identifier les raisons qui poussent certains salariés à quitter le salariat pour se tourner vers le travail indépendant.» conclut Carlos Fontelas De Carvalho.

A propos de l'étude :

L'étude Workforce View 2020 explore le comportement des salariés envers le monde du travail actuel ainsi que leurs attentes et leurs espoirs concernant l'environnement professionnel futur. Le centre de recherches, ADP Research Institute, a interrogé 32 442 salariés dans le monde entier (17 pays) entre le 29 octobre 2019 et le 6 janvier 2020. Les résultats internationaux sont pondérés pour représenter la taille de la population active dans chaque pays.





Peur sur nos valeurs ou peurs des valeurs ?

Rester ouvert aux autres malgré les incohérences et les destructions

Elisabeth PROVOST VANHECKE

Systémicienne et didacticienne du travail

Chroniqueuse et auteure

Une peur viscérale s'est enracinée au ventre et empêche d'agir. Les regroupant toutes, celle du virus, des attentats, ou de la distanciation sociale, la peur des autres s'est installée. Comportement émotionnel traumatisant, qu'est-ce qui pourrait l'atténuer ? Nos valeurs républicaines étaient pourtant fortes. Malmenées, on ne les comprend plus quand dans les faits elles opposent la liberté d'une pensée critique contre une fraternité qui ne se fiche plus des doctrines, une égalité de traitement mis à mal par une fraternité qui fout le camp…

Depuis longtemps les croyances affrontent les valeurs

La liberté, l'égalité et la fraternité ont besoin d'être reprécisées et légitimées pour continuer à exister. Les évènements les mettent à mal comme si leur apport avait été assimilé aux situations à risques, maladie, meurtres ou conflits politiques. Pourtant… aurait-on oublié qu'elles se sont construites dans le sang de l'espoir pour susciter l'émergence d'un nous collectif ? Les valeurs républicaines font-elles encore partie de notre identité citoyenne et singulière ? Les croyances les auraient-elles supplantées ?

Y a-t-il une différence entre croyance et valeur ? Les deux se situent à la fois sur un plan personnel et collectif et chacun en a son acceptation individuelle : croyance idéologique ou religieuse, valeur républicaine ou néolibérale. Ces différents courants pour ne citer qu'eux, les ont situées dans l'espace et le temps, se moquant bien de la courte vie de l'humain, l'emmenant parfois à sa destruction. Leurs influences dépendaient souvent des espaces : quand l'économie des pays du Nord affrontait celle des contrées du Sud ; l'idéologie de l'Ouest s'achoppait avec celle de l'Est. Et leur champ temporel balayait des moments implantés dans l'histoire, entre invasions, crises économiques ou révolutions.

Qu'est-ce qui a changé ?

La nouvelle genèse mondialisée des clusters idéologiques et religieux

L'identité singulière dispersée sur tout le globe au hasard de la mondialisation a cassé les collectifs temporels et spatiaux des croyances et des valeurs. Des clusters idéologiques et religieux se sont greffés de-ci de-là quel que soit le lieu dans une temporalité rapprochée. Et les États comme les individus ont continué à penser et agir comme si rien n'avait changé. Sauf que dans ce grand chaos universel de leur dispersion, les croyances et les valeurs n'appartiennent plus à un collectif d'individus situés géographiquement. Elles se sont réparties, multipliées et parfois dénaturées dans un repli sur soi protecteur des nouvelles adversités auxquelles faire front : l'immigration, la mobilité du travail ou les conflits armés. L'implosion de l'information de ceux qui



la distribuaient dans des réseaux de plus en plus pléthoriques et orientés en a activé le courant…

La nouveauté de notre monde bouleversant est désormais celle de la répartition mondialisée des doctrines idéologiques et religieuses. Elles ont suivi les navires de la reconquête économique des nantis sans que ceux-ci aient anticipé la charge émotionnelle trop intense qu'ils embarquaient de facto dans leurs cales. Les virus ont aussi profité de cette dispersion anarchique…

L'influence économique de nos civilisations occidentales disperse l'individu sur des champs trop nombreux pour que la fréquence d'activation des valeurs républicaines contrebalance celle des préceptes religieux au quotidien. Les dernières atrocités seront-elles reléguées au stade d'indicateur d'un monde en perdition car il ne croit plus, ou prendront-elles la forme du symptôme d'un réveil républicain ?

La rupture covid nuit aux retrouvailles des singuliers

Nous avons besoin de croire en l'unité de nos valeurs. La culture et le développement de la pensée critique se sont retrouvés au premier plan des principes d'action de la liberté, de la fraternité et de l'égalité. Cette actualisation par les forceps d'un nouvel accouchement républicain dans la souffrance de son peuple, nous a tous réunis. Mais pour combien de temps encore ?

La suspicion de l'autre s'est glissée entre les masques de protection du covid. L'autre est devenu un danger pour sa propre santé. Comment lui rester ouvert quand tout interdit les rapprochements populaires et conviviaux ? Malgré la possibilité qui lui est laissée d'après la loi Notre d'inscrire sa «Raison d'être» dans ses statuts, l'entreprise est elle aussi devenue un lieu de distanciation sociale. Elle aura à maintenir l'interaction entre les individus pour que ceux-ci continuent à s'y engager, à y croire encore…

L'impératif salvateur, persister à rester ouvert aux autres !

Toux ceux qui ont vécu des situations impossibles ou perdues d'avance, se sont souvent maintenus en vie envers et contre tout, grâce à leur ouverture d'esprit et de cœur. Cette volonté de croyance est bien répartie sur le globe, juste, on n'en parle pas assez dans les médias. Sera-t-elle aussi forte que celle qui pourrait la détruire avec pour glaive la peur de continuer à mettre en avant les valeurs républicaines ? Quel que soit le pays, la race, la nationalité, la différence, nous avons ensemble une dimension universelle qui pourrait renverser toutes les adversités, l'instinct grégaire. Rester unis, malgré la distanciation sociale ou les nombreux particularismes grâce à ce qui nous rend plus fort, une croyance partagée en notre liberté, notre égalité et notre fraternité.

Les systèmes d'interaction existent : la toile, les voisins, les collègues, la famille, la citoyenneté, le désir d'Alliance avec l'étranger…

Alors, si nous osions Etre Nous ?

Elisabeth Provost Vanhecke



TÉLÉTRAVAIL : FAUT-IL CRAINDRE POUR SON SALAIRE ET SON EMPLOI ?

LAURENT **TERMIGNON**

Directeur de l'activité Talent & Rewards en France
au sein de Gras Savoye Willis Towers Watson

Les entreprises européennes prévoient que dans trois ans, près d'un tiers de leur effectif (29 %) travaillera encore à domicile, ce qui ne constitue pas un grand changement par rapport au niveau actuel dû à la pandémie, selon une étude d'un cabinet spécialisé dans le conseil en ressources humaines, menée auprès de 279 DRH.

Même si certains salariés retourneront au bureau une fois qu'il sera plus sûr de le faire, le travail à distance, qui s'appliquait à peu de salariés les années passées, est considéré dorénavant comme un changement qui va s'inscrire dans la durée.

L'essor soudain du travail à domicile deviendra un changement permanent, avec de nombreux avantages pour les entreprises comme pour leurs collaborateurs. Les entreprises constatent que des modalités de travail flexibles peuvent stimuler la productivité, attirer les talents et soutenir la diversité. Le défi pour les entreprises est maintenant de repenser la manière dont le travail est conçu et reconnu.

Certains salariés craignent que le travail à distance n'entraîne une délocalisation de leurs emplois vers d'autres pays. D'autres craignent que les employeurs les rémunèrent en fonction de leur lieu de résidence - un changement que certaines grandes entreprises envisageraient. Une enquête révèle que 85 % des employeurs paieront les travailleurs à distance de la même façon que les salariés sur site l'année prochaine, quel que soit leur lieu de travail. Seuls 5 % ont déclaré qu'ils rémunéreraient le salarié à distance en fonction de la ville ou de la région où il est basé.

Les DRH envisagent toutefois de procéder à un transfert limité d'emplois vers d'autres pays. Les entreprises s'attendent à ce que des postes actuellement occupés dans le cadre de régimes de travail flexibles soient délocalisés vers d'autres pays au cours des trois prochaines années. A l'inverse près d'un tiers des entreprises déclarent qu'elles ne délocaliseront aucun de ces emplois.

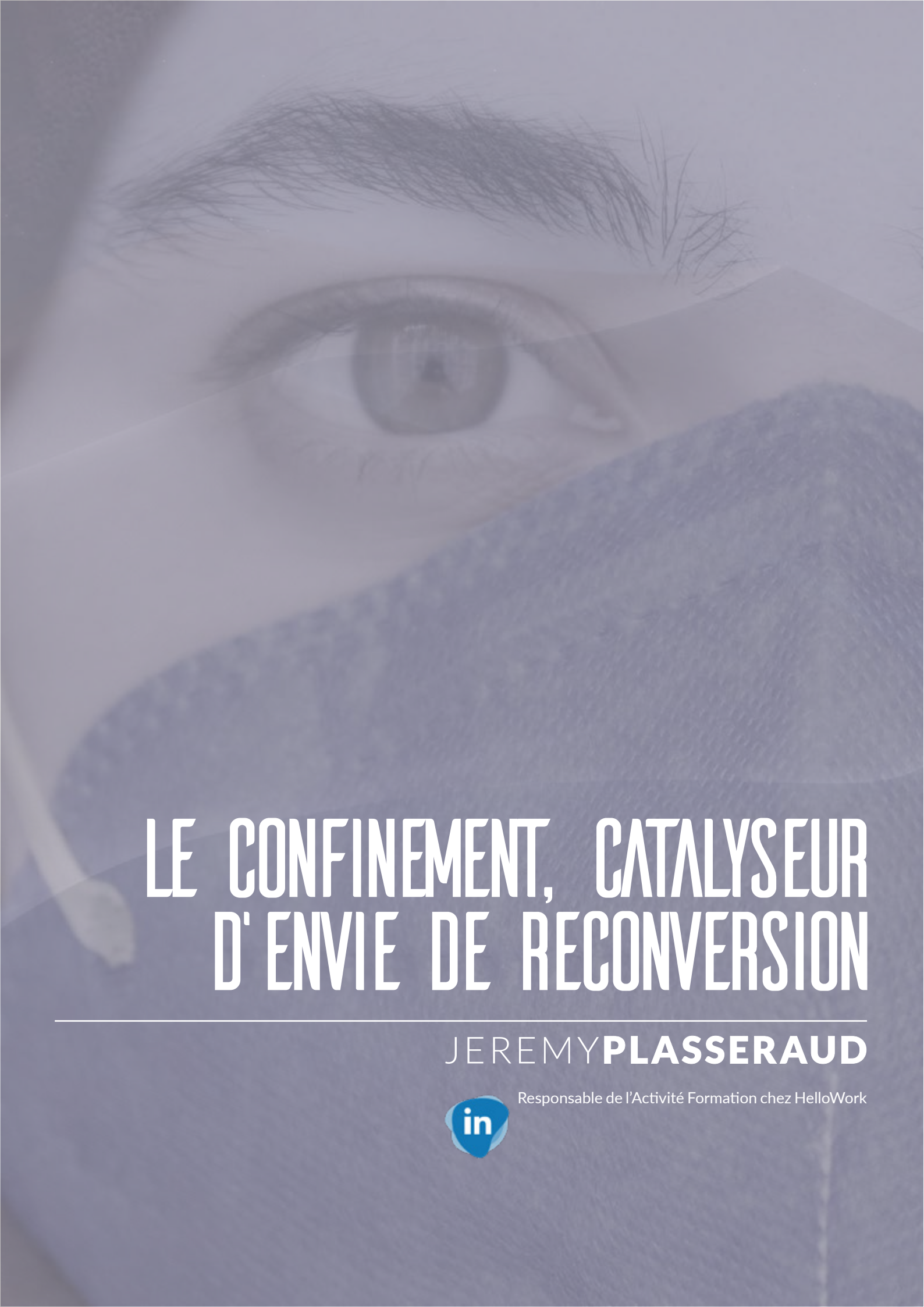
Malgré le recours à des niveaux élevés de travail à distance prévus à l'avenir, de nombreuses entreprises ne sont pas préparées. Trop peu ont une organisation actuelle favorisant le développement de modes de travail flexibles et agiles, d'ailleurs certaines ne le permettent pas du tout. Et quelles sont celles qui ont vraiment une politique officielle pour gérer les modalités de travail flexibles ?

Le Covid-19 a accéléré une tendance existante vers le travail flexible ; les employeurs doivent maintenant rattraper leur retard. L'organisation du travail, la manière dont il est effectué, les lieux où il est réalisé restent encore souvent fondés sur un regroupement géographique des salariés. Cette évolution doit être accompagnée pour capitaliser sur les avantages de la flexibilité.

De nombreuses entreprises européennes sont mal préparées au passage au travail flexible et doivent mettre davantage l'accent sur l'expérience des salariés, leur bien-être et l'adaptation de l'organisation du travail.

Il faut dès à présent intégrer les possibilités du travail flexible dans la manière dont les entreprises se projettent. Le recours, maîtrisé et organisé, à la flexibilisation est un réel levier pour motiver et engager les salariés, accéder à des compétences critiques, favoriser l'agilité et l'innovation et ainsi réussir les projets de transformation.

Laurent Terrignon



LE CONFINEMENT, CATALYSEUR D'ENVIE DE RECONVERSION

JEREMY**PLASSERAUD**

Responsable de l'Activité Formation chez HelloWork

Quête de sens, envie d'un quotidien plus en phase avec leurs valeurs et leurs attentes, ascension sociale… On prête de nombreux objectifs aux personnes ayant entamé des démarches de reconversion. Mais qu'en est-il vraiment ? Qu'est-ce qui motive les actifs Français à vouloir se reconvertir ?

Sans surprise, le confinement a eu son rôle à jouer, puisque selon une étude Maformation.fr, près de la moitié des actifs interrogés déclaraient que le confinement a participé à leur envie de reconversion. «Les recherches de formation réalisées sur le site Masformation.fr ont augmenté de 40% pendant la période de confinement, en comparaison à la même période en 2019» déclare Jérémy Plasseraud, Responsable de l'Activité Formation chez HelloWork

Aussi, les résultats de cette même enquête bouleversent les idées préconçues qu'on peut se faire du profil de l'actif en recherche de reconversion. Le cliché du profil super-diplômé qui souhaite quitter La Défense n'est visiblement pas si fondé que cela. A peu près autant en poste qu'en recherche d'emploi, les personnes qui nous ont déclaré avoir envie de se reconvertir ont en moyenne entre onze et vingt ans d'expérience, et disposent d'un diplôme qui correspond dans la majorité des cas à leur emploi actuel.

Cela ne les a pas empêchés d'avoir déjà changé de métier une (43%) ou plusieurs fois (21%) au cours de leur carrière actuelle. Certains ont même déjà changé de secteur d'activité (41% plusieurs fois, 26% une fois). Et quand ils l'ont fait, c'était dans une très grande majorité des cas un choix assumé, que ce soit pour le métier (82%) ou pour le secteur (74%).

Si le profil de l'actif en recherche de reconversion peut en surprendre plus d'un, les raisons qui les motivent sont plutôt prévisibles. Les actifs interrogés se projettent pour les deux tiers d'entre eux dans une reconversion à court terme et trois raisons sont principalement citées. Tout d'abord, c'est l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui est cité par 47% des sondés et qui arrive en première position devant l'envie de découvrir «autre chose» (45%). Tandis que la quête d'un métier qui a plus de sens arrive troisième, avec 44%. La curiosité et l'envie de changement semblent ensuite être de fortes motivations. Parmi les votants qui veulent ainsi découvrir autre chose, ils sont nombreux à déclarer ne plus se plaire dans leur métier (29%), leur entreprise (20%) ou leur secteur (16%). Enfin, l'évolution du statut peut être un déclencheur : 26% ne parviennent plus à évoluer, quand 21% ne trouvent pas d'emploi en lien avec leur métier actuel et 24% souhaitent tout simplement gagner plus. La reconversion est certes un changement de vie, mais n'est pas nécessairement synonyme de mobilité. Seul un répondant sur quatre indique ainsi être prêt à changer de région, quand un sur trois souhaite rester dans sa ville actuelle.

Vouloir se reconvertir oui, mais dans quel domaine ? 47% savent exactement dans quel métier ils souhaitent se reconvertir, 39% hésitent entre plusieurs métiers ou secteurs, et seuls 14% n'ont pas encore d'idée. Parmi les domaines le plus prisés, le pragmatisme s'impose, loin des clichés. Des domaines que l'on aurait pensés en haut du classement comme l'artisanat (septième – 12%) ou le web (quatorzième – 7%) se font devancer par les métiers du secrétariat (17%), des RH (15%), de la santé (14%) ou encore du commerce (13%). «Depuis l'arrivée de la Covid-19, les formations dans le médico-social ont le vent en poupe. La situation sanitaire a créé des déclics, les Français ont envie d'aider les autres, encore plus en cette période compliquée.» précise Jérémy Plasseraud.

Avant de se reconvertir, il faut s'informer sur les débouchés des métiers visés. Pour cela, les personnes concernées comptent avant tout sur les sites spécialisés dans la formation (54%), sur les organismes publics (38%) mais aussi sur leur entourage (33%). Et pour franchir le pas et acquérir de nouvelles compétences, la majorité (31%) reste dans le flou et ignore comment elle va se former concrètement. 26% misent par ailleurs sur la formation continue, devant la formation initiale (22%). Une personne sur dix n'envisage tout simplement pas d'effectuer une formation. Il est important de rappeler qu'il existe en France de nombreuses aides pour financer un projet de formation. Chaque Français dispose notamment d'un Compte Personnel de Formation (CPF), qui est crédité d'au minimum 500€ par an pour tous les salariés à temps plein. Ces aides permettent ainsi aux actifs de franchir le pas plus facilement. Il faut se renseigner et se lancer !

Jérémy Plasseraud



PROFESSIONNELS RH À LA RECHERCHE DE SENS : EMPAREZ-VOUS DU SUJET DU TRAVAIL DÉCENT !

MAGALI**CROESE**

Directrice Générale de RHSF, Magali Croese dirige l'action et le développement international de RHSF tout en apportant son expertise dans les domaines de la gestion responsable des ressources humaines et des risques de travail abusif. Avec plus de 15 ans d'expérience au sein d'entreprises multinationales en Supply Chain et en ressources humaines, elle maîtrise particulièrement les enjeux associés aux conditions de travail en Asie-Pacifique où elle est établie depuis plusieurs années.

Forte d'une expérience de terrain de 15 ans, l'ONG Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF) partage son expertise avec tous les professionnels désireux de prévenir les risques de travail des enfants, de travail forcé, et plus largement de travail indécent dans les chaînes de sous-traitance comme dans leur entreprise. Elle propose des solutions de prévention à deux niveaux. D'une part, elle propose des actions de formation et de sensibilisation pour transmettre son expertise auprès du plus grand nombre. D'autre part, elle expérimente des solutions pour prévenir les risques avec ses entreprises partenaires au sein du Lab 8.7, son laboratoire d'incubation de solutions de terrain. Elle allie innovation et pragmatisme car aucune solution clé en main n'existe à ce jour. https://www.rhsansfrontieres.org/

Prévenir les risques de travail forcé et de travail des enfants est un impératif moral. En réalité, preuve de l'affront qu'ils constituent pour nos valeurs communes, le travail forcé et le travail des enfants font l'objet d'une interdiction universelle. Pourtant, ils sont encore trop peu maîtrisés dans les entreprises. Il est donc urgent que les professionnels des ressources humaines se saisissent de ces problématiques.

L'ampleur de la situation

Aujourd'hui, des millions de travailleurs sont réduits au travail forcé. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime que ce phénomène touche 25 millions de personnes dans le monde. Il renvoie à une réalité extrêmement complexe de nos chaînes de sous-traitance, prenant des formes multiples et ambiguës, y compris la servitude pour dettes, la traite et d'autres formes de travail indécent et abusif. Les enfants ne sont pas épargnés. Toujours selon l'OIT, 1 enfant sur 10 dans le monde est ainsi contraint au travail, soit plus de 150 millions d'enfants dont près de la moitié d'entre eux effectuent même des travaux dangereux. Privés de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité, un sur deux ont moins de douze ans.

Un véritable casse-tête pour les entreprises

L'erreur serait toute aussi grande de penser que seuls certains professionnels ou que seules les entreprises du bout du monde sont visés. Loin des idées reçues, les risques de travail forcé et de travail des enfants touchent tous les secteurs d'activités et tous les continents, y compris l'Europe. Les filières de recrutement à travers le monde perpétuent des pratiques abusives notamment vis-à-vis des travailleurs migrants peu qualifiés. En réalité, elles reposent sur un modèle économique extrêmement lucratif et alimentent en main d'œuvre de nombreux maillons des chaînes de sous-traitance. L'ONG Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF), qui lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, a ainsi pu constater que pour saisir une opportunité d'emploi dans un autre pays, ou parfois simplement dans une autre région de leur pays, les travailleurs migrants peu qualifiés sont contraints de s'adresser à des intermédiaires de recrutement qu'ils doivent payer. Pour cela, ils vendent leurs terres ou leurs maisons, s'endettent… Une situation qui peut mener à de la servitude pour dettes.

Dans un cas comme celui-ci, les professionnels des ressources humaines peuvent assurer un rôle de prévention. Ils doivent porter la question des conditions de travail abusives au cœur de la politique et de la pratique de l'entreprise. D'autre part, pour agir efficacement au niveau de la chaîne de sous-traitance, ils peuvent mettre leurs compétences au service de la fonction achats. En mobilisant leurs connaissances, ils peuvent contribuer au diagnostic, à l'identification des risques et assurer un accompagnement dans la mise en œuvre d'actions appropriées. Une gestion responsable des ressources humaines permet en effet de réduire les facteurs de risques, sans pour autant nuire à la performance économique. L'ONG RHSF l'a prouvé.

Pendant 2 ans, RHSF a vécu en immersion dans l'entreprise chinoise Polyunion pour l'accompagner dans la mise en place d'une gestion responsable des ressources humaines, une expérience unique récompensée par deux prix internationaux. Darren Li, le directeur de l'usine, estime que cette expérience a été particulièrement bénéfique pour gérer l'impact de la crise sanitaire mondiale. «Le projet de gestion responsable des RH mis en place avec RHSF a joué un rôle positif à trois niveaux : le dialogue instauré a facilité la mise en place des mesures sanitaires, la formation d'ouvriers polyvalents a permis une réparti-



tion du travail plus souple et le système de rémunération a limité l'impact de la baisse du volume horaire sur le salaire des ouvriers,» explique-t-il.

Loin d'être une option, cette transformation est aujourd'hui une nécessité. Si la prévention du travail forcé et du travail des enfants demeure une question de dignité, c'est également une obligation légale. La loi française dite «relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre», adoptée en 2017, impose aux grandes entreprises françaises de mener des diligences raisonnables afin de prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains, et de santé et sécurité. L'esprit de la loi est donc moins de réprimer que de prévenir. Elle crée un effet de cascade des bonnes pratiques : ces procédures pour l'évaluation des risques et l'obligation de mise en place de moyens de prévention qui s'en suivent doivent porter sur les activités des entreprises concernées, mais aussi sur celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étranger. Il serait ainsi faux de croire que seul le maillon 1 est concerné par ce devoir d'être proactif.

Les RH, le maillon fort de la promotion des bonnes pratiques

Disposant d'un socle solide de connaissances en droit social et en gestion des processus qui régissent la relation de travail, les RH sont en effet les personnes les mieux placées pour identifier et réduire les facteurs de risque de travail forcé et de travail des enfants dans leur entreprise et plus largement, dans la chaîne de sous-traitance. Ils maîtrisent le lien qui existe entre la gestion des ressources humaines et les situations de travail abusif. Il existe donc un terreau fertile pour une action efficace : une sensibilité qu'il reste désormais à transformer en compétence.

Grâce à ses outils de formation et de sensibilisation pour transmettre son expertise auprès du plus grand nombre, RHSF peut donc accompagner les professionnels des ressources humaines à assumer pleinement leur rôle de prévention du travail abusif.

L'Explorateur, récemment lancé par RHSF, pourrait être un allié de taille pour les professionnels RH soucieux de se familiariser à ces enjeux mais aussi pour sensibiliser leurs équipes et collègues. Interactif et ludique, l'Explorateur constitue une première étape de compréhension des enjeux systémiques et des points d'attention en matière de travail forcé et de travail des enfants.

La seconde est de reconnaître les attentes légitimes, et souvent contradictoires, de tous les acteurs, du donneur d'ordre au travailleur en bout de chaîne. Là encore, l'intervention des profes-

sionnels RH peut être un véritable atout. Partant du postulat que le recours au travail forcé et au travail des enfants est moralement inacceptable, politiquement dangereux et économiquement inefficace, RHSF propose de construire des solutions durables par le dialogue. En s'appuyant sur leur connaissance des droits fondamentaux, sur leur pratique professionnelle de la gestion des travailleurs et de la relation de travail, ainsi que sur leurs compétences en termes de médiation, les professionnels des ressources humaines peuvent se positionner comme un partenaire stratégique de la prévention des risques, voire même, le cas échéant, de la résolution du problème.

Enfin, les professionnels RH peuvent devenir force de proposition pour aller au-delà des exigences réglementaires. Il est aujourd'hui possible pour toutes les entreprises de contribuer concrètement au travail décent dans les pays où elles opèrent. Ces initiatives s'intègrent complétement dans une politique RSE ambitieuse et efficace si elles misent sur une logique de progression et d'amélioration continue.

Chacun, à son niveau, peut apporter sa contribution

C'est sur la base de son expérience terrain que RHSF fonde sa conviction que les professionnels des ressources humaines doivent être parties prenantes dans la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants. Ils ont toutes les compétences et toute la légitimité pour porter les bonnes pratiques dans les filiales de leur entreprise, mais aussi pour accompagner leurs collègues des achats dans la prévention des risques de travail abusif dans la chaîne de sous-traitance.

Dans une société où les consommateurs ont des attentes de plus en plus grandes en matière de responsabilité sociale des entreprises, respecter les droits fondamentaux des travailleurs est une réponse concrète et positive des entreprises.

C'est finalement une occasion de se démarquer. A leur niveau, les professionnels des ressources humaines ont l'opportunité d'agir dans la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants. En mettant leurs compétences au service de la prévention des risques d'abus des droits des travailleurs, ils apporteraient une véritable valeur ajoutée à leur entreprise et, à titre personnel, contribueraient à un impact sociétal vertueux.

Magali Croese



EN MODE PILE OU FACE



LE CHIEF HAPPINESS OFFICER

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.

PATRICK **STORHAYE**

Président de la société Flexity, professeur associé au CNAM et co-fondateur de Story RH.

Auteur de plusieurs ouvrages, il intervient régulièrement dans de nombreuses conférences ainsi que dans les milieux académiques (CNAM, ESSEC Business School, Toulouse Business School, Université Angers, Université de Lille, IAE de Montpellier, IAE de Caen, etc.)

C'est fou, tous ces gens qui veulent faire notre bonheur à notre place dans une société - au moins dans nos sociétés occidentales encore riches - où le bien-être personnel est devenu une quête absolue des personnes que l'entreprise cherche à satisfaire coûte que coûte. C'est là le rôle des Chief Happiness Officers, au motif qui pourrait sembler une évidence - mais c'est là le sujet - que «plus on est heureux, plus on est performant ». Happy world ! L'enfer est pavé de bonnes intentions ! Le Chief Happiness Officer est alors vu comme le gardien du bien-être d'un collaborateur épanoui, source de performance pour lui et surtout pour l'entreprise. Comment ne pas y adhérer ? Mais cela peut être tout son contraire.

Alors le Chief Happiness Officer, pile ou face ?

Le CHO, une bonne intention ?

Le Cidj, le centre d'information et de documentation jeunesse , association soutenue par l'état et destinée à informer les jeunes, nous dit que le Chief Happiness Officer a pour mission «de favoriser le bien-être au travail et d'améliorer la convivialité au sein de son entreprise. » et un peu plus loin «son objectif en arrière-plan : éviter le turn-over du personnel, améliorer la productivité et l'efficacité, réduire l'absentéisme des salariés… ». En d'autres termes, le CHO crée les conditions du bien-être au travail pour que les salariés s'engagent et que cela soit générateur de performance pour l'entreprise in fine. Une bonne intention, non ? D'un côté, on aurait des personnes dont le bien-être est assuré et de l'autre une performance collective. Aucun doute que cela soit une bonne idée.

Porteur de multiples confusions

On n'ergotera pas sur les multiples confusions dont ce sujet est porteur comme par exemple :

- *Le présupposé que ce bien-être-là est source de bonheur… c'est en effet un raccourci un peu rapide sur ce qu'est le bonheur (à écouter à ce propos les conférences d'André Comte-Sponville).*
- *Le fait qu'il ne soit pas démontré, du moins à la lecture des travaux scientifiques que la somme des bien-être individuels soit réellement source de performance collective.*

Or pourtant, c'est bien là le sujet : le bien-être au travail et ce que cela veut dire au fond. S'il s'agit de s'attaquer à ce que sont les sources du mal-être pour le juguler, en traitant les causes profondes, non seulement l'intention est noble mais elle a du sens. Malheureusement, les causes profondes du mal-être au travail sont bien loin de l'image qu'on pourrait avoir du CHO qu'on caricature comme la personne qui met en place des baby-foots et des massages.

Tout le problème vient de la capacité à s'attaquer aux causes profondes

La vraie question au fond est la suivante : limiter le sujet à sa surface - en tentant de calmer les symptômes - ou travailler au fond, c'est-à-dire précisément sur ce qui fait mal et expose de fait la personne qui s'y attaque ? On sait que ce qui est bien souvent en cause c'est d'abord la destruction du sens du travail, à cause notamment d'un déséquilibre trop grand entre les parties prenantes, mais aussi celle de l'autonomie qui vole en éclat sur le mur des processus silotés au nom de la productivité ou enfin l'absence de reconnaissance réelle des personnes. Et ce mal-être-là, c'est précisément le sujet auquel il faut s'atteler.

Alors, pile ou face ?

Il ne s'agit pas de parler de «bien-être au travail » mais d'être «bien dans le travail ». Ce que cela questionne n'est pas ce qui se passe autour du travail mais bien le travail en lui-même et ce qu'il est devenu dans certaines entreprises. Alors si le CHO, parce que l'expression de bonheur au travail est porteuse et qu'elle répond au fond à une appétence sociétale du moment, s'en revendique pour mieux s'attaquer à ces vrais sujets de fond, cela ne pose pas de problème bien au contraire.

Mais cela peut être exactement le contraire… D'abord une naïveté de personnes qui n'ont pas lu l'essentiel et qui y croient, peut-être même cyniquement manipulées par d'autres d'ailleurs, ou au pire un cynisme assumé qui s'apparente, au fond, à donner du pain et des jeux au peuple.

D'un côté, une bonne intention, qui, si elle fait preuve de lucidité et d'honnêteté dans la lecture du sujet a tout son sens, et on ne tergiversera pas sur les mots et les modes, et de l'autre, tout son contraire, une sorte d'écran de fumée qui détourne de l'essentiel et entretient par voie de conséquence le mal-être au travail. En résumé, le CHO a pour mission de travailler sur le bien-être au travail, ce qui est utile et pertinent, quand bien même bonheur et bien-être ne soient pas pareils, s'il s'attaque aux causes profondes du mal-être au travail. Mais si ce focus sur le bien-être externe au travail masque la réalité brutale du travail en lui-même et qu'il s'en détache, c'est tout l'inverse qui se produit. Un cautère sur une jambe de bois. De quoi jouer à pile ou face !

Nahé Bossu & Patrick Storhaye

PODCAST STORY RH



MAGRH

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 Raffenel, Gaelle Roudaut et Brigitte Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGRH, 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
Katel Rannou : katel.rannou@mistralmedia.fr
Tél : 01 40 02 92 69
www.mistralmedia.fr

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

MAGRH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH.

La version electronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.

www.magrh.fr

JE M'ABONNE GRATUITEMENT

RAPPELS

Toujours plus de bruit !



SACHEZ RECONNAITRE LES FASHIONISTA DE L'AGILITÉ !

ELIAS**GERARD** JEAN-BAPTISTE**RICHARD**

Co-écrit par :

Elias Gérard, CEO de Pitchtree

Jean-Baptiste Richard, Responsable pédagogique de Pitchtree

Incontournable depuis quelques années, l'Agilité revient en force cette saison grâce à un contexte particulièrement VUCA. Mais l'habit ne fait pas le moine et ceux qui en parlent le plus sont parfois ceux qui en savent le moins ...

Envie d'y voir plus clair ? Essayez sans attendre notre grand quiz de l'hiver !

1 Lors du comité de direction stratégique, le.a directeur.rice général.e a cité "Agile" comme une priorité pour l'année à venir. Notre "agiliste" réagit :

F On a toujours un train de retard ; on devrait plutôt songer à être Behavioural Driven.

E Je ne sais pas trop ce qu'il voulait dire... Mais je vais en parler avec l'équipe pour voir ce qu'on peut améliorer dans notre fonctionnement actuel.

C À chaque COPIL, je clame que les équipes ne sont pas assez agiles, mais je vais faire changer ça "ASAP".

B Ça fait 15 ans que je le dis et on m'a toujours refusé les licences pour Azure.

2 Vous apercevez dans une salle de réunion une équipe qui semble en train de jouer aux cartes. Interloqué.e, vous demandez à votre "agiliste" ce qu'ils sont en train de faire. Sa réponse :

G [G] - Ah ça ? C'est un Planning Poker. C'est hyper puissant pour estimer la valeur en point des User Stories.

F On a fait ça, il y a quelques années, mais c'était franchement lourd. Avec une bonne solution en Deep Learning, on irait trois fois plus vite.

E Nous aussi on estime en équipe : ça permet à tout le monde de s'exprimer. Faudrait qu'on essaye avec des cartes.

A De toute façon les évaluations se révèlent toujours fausses et on finit invariablement à la bourre à la fin du projet.

3 Un.e prestataire de service a poussé pour que le gros projet sur lequel il.elle intervient soit géré "en Agile". À la machine café, un.e "agiliste" s'exprime :

D Je suis plutôt partant.e ! Tu pourras juste lui demander de nous faire... une petite prez sur sa méthodo ?

G Je viens de finir LA bible sur le sujet. Il faut impérativement que je lui passe, pour qu'on évite de perdre du temps sur des méthodes inefficaces.

E Je ne sais pas si c'est de l'Agile, mais j'ai bien aimé la première réunion où il a recentré le débat sur les besoins utilisateurs.

B Tu fais bien de m'en parler, je vais leur configurer JIRA et Confluence pour des Sprints de 15 jours, avec les templates qui vont bien.

4 Suite aux remontées du terrain, la gestion de projet Agile a intégré votre plan de formation. Vous échangez sur les différentes modalités que vous avez pu sourcer à ce stade avec "l'agiliste", qui vous dit :

C C'est surtout les managers qu'il faut former à être plus exigeants vis-à-vis de leurs équipes.

F Le temps qu'on certifie tout le monde, on aura déjà trouvé mieux pour livrer nos projets en retard.

E Je suis partant pour essayer celle où on se forme en immersion avec une startup.

A On a déjà dépensé des centaines de jours-hommes à certifier les équipes sur de la gestion de projet, on ne va pas encore tout reprendre à zéro.

5 La Direction marketing s'est de nouveau inquiétée que notre concurrent ait une image beaucoup plus Agile que nous. Votre "agiliste" en profite pour livrer sa vision du problème :

D J'ai un copain qui bosse chez eux. Je vais lui demander avec quel cabinet de conseil ils ont fait ça.

E On a peut-être l'air moins agiles, mais en attendant, grâce à nos remontées du terrain, on a mis en place les nouvelles normes européennes 6 mois avant eux.

G [G] - Il faut réorganiser toute notre production en portfolios SAFe V5.0. Le seul point un peu compliqué sera d'organiser les PI planning à 250 en full distanciel, mais 2 jours tous les 2 mois c'est jouable si on triche un peu avec le décalage horaire entre les 6 sites mondiaux du groupe.

C Vu la vitesse à laquelle on sort les devis, ça ne m'étonne pas qu'on n'ait pas l'air Agile...

6 Lors de la convention annuelle, une équipe projet dont vous n'aviez jamais entendu parler présente un prototype qu'ils ont construit en deux mois pour remplacer le logiciel de paie vieillissant. Le résultat est bluffant ; notre ami.e "agiliste" commente :

A Ça fait 20 ans qu'on commercialise ce type de produit sur le marché et jusqu'à preuve du contraire, on reste grosso modo le leader en France.

C Sans cahier des charges, moi aussi je peux livrer ce qui me plaît quand ça m'arrange.

G [G] - Rien de révolutionnaire : c'est ni plus ni moins du Scrum. Ça ne va pas faire la couverture du prochain numéro de HBR.

E J'adore discuter avec eux à la cantine. Ils ont toujours de bonnes remarques quand on confronte nos pratiques au quotidien.

pitchtree

7 Vous croisez un.e collègue qui sort d'une de ses fameuses "réunions quotidiennes". Il.elle brûle d'impatience de partager avec vous son sentiment sur cette pratique :

D C'est vraiment top ces "Standup Meeting" ! Vous auriez un distanciel asynchrone bien fichu à conseiller aux autres équipes sur le sujet ?

A [Au début, tout le monde se rue pour y participer, mais croyez-en mon expérience, au bout d'1 semaine, plus personne ne veut perdre 1 heure chaque jour en discussions interminables.

E Depuis le confinement, on s'est obligé à se tenir au courant de nos avancements et problèmes tous les matins, entre 9h et 9h15 en Zoom. C'est un peu la même idée je crois.

B Dommage qu'ils n'utilisent pas la vue Daily Meeting que j'ai configurée dans iObeya, on pourrait rejouer en direct l'évolution quotidienne de l'état des tâches du Scrumboard.

8 Cette année, vous avez décidé de conclure les entretiens annuels avec vos collaborateur.rice.s par une question ouverte et prospective. Comment allez-vous être plus agiles l'année prochaine ? Vos collègues vous répondent :

F [F] - Je vous dirais ça dans un mois, à la sortie du prochain Mondial Agile Review.

D On pourrait se faire un gros brainstorm ?

B Si on pouvait obtenir le déploiement de Wrike, c'est certain que mon activité progresserait beaucoup en agilité.

E En testant davantage de pratiques agiles au quotidien.

Votre interlocuteur.trice rassemble une majorité de...



Aquoiboniste

Il.elle a probablement piloté ou participé à de nombreux projets planifiés, avec parfois d'excellents résultats... et peut-être aussi un certain manque d'adéquation aux véritables besoins des utilisateurs. Il.elle a tendance à penser "on a toujours fait comme ça ; à quoi bon changer"... Si vous arrivez à le.la convaincre des bénéfices de l'agilité, ses compétences chèrement acquises pourraient en faire un.e redoutable agiliste.



Bricoleur

Votre interlocuteur.rice pense sans doute que les outils et environnements IT - où ont été développées les approches Agiles - représentent l'alpha et l'oméga de la gestion de projet. Il.elle est sans doute compétent.e sur le domaine, mais vous ne comprendrez probablement jamais clairement ce qu'il.elle raconte. Essayez de trouver un.e collègue bilingue IT / monde normal plutôt que de miser sur ses capacités de vulgarisation.



Contorsionniste

Manager, il.elle a beaucoup de responsabilités et encadre des équipes qui travaillent sur des projets avec de gros enjeux. Par ailleurs, ce n'est pas de sa faute si le terme "Agile" donne l'impression qu'on doit être souple. Mais attention à ne pas dévoyer l'Agilité en pensant qu'elle est synonyme de "Contorsionnisme". Car l'Agilité implique une auto-organisation de l'équipe projet sans interventionnisme extérieur et propose un cadre précis pour changer les directives et objectifs. Mais ne mettez pas votre interlocuteur.rice hors jeu pour autant : une fois réorientées, son énergie et son exigence seront des atouts précieux !



Top Down

Il.elle est haut placé.e dans la hiérarchie de l'entreprise et a bien compris que l'Agilité représentait une sorte de "futur souhaitable". Il.elle est probablement un peu "juste" en termes de connaissances concrètes sur les approches Agiles mais vu son niveau hiérarchique ce n'est pas forcément évident à assumer. Alors, restez bienveillant.e et partagez-lui un maximum de contenu et d'information, toujours dans une tonalité "si ça t'intéresse". Car n'oubliez pas que sa position en fait un.e allié.e de taille pour une transformation agile réussie !



Expérimentateur

Seriez-vous en présence d'un.e adepte du Test & Learn, qui expérimente humblement les postures et outils glanés à la faveur d'expériences sur le terrain ? Il ne manquerait peut-être qu'un peu de cadre à ces bonnes pratiques pour les doter de toute l'efficacité qu'elles promettent.



Futuriste

Voici quelqu'un qui s'est intéressé à l'agilité il y a déjà longtemps, comme toutes les solutions nouvelles et révolutionnaires dont il.elle aime relayer les espoirs fous, de retour des multiples conférences où il.elle court apprendre les nouveaux termes à la mode qui peuplent ses déjeuners à la cantine et impressionnent invariablement ses jeunes collègues. Mais à force de changer de technique-miracle, il.elle en finirait par oublier d'en mettre en œuvre aucune. Et pourtant, il suffirait peut-être simplement qu'il.elle accepte de se poser un peu, pour tester quelques-uns de ses nombreux savoirs en situation réelle - avec certes, leur lot d'erreurs et d'imperfection - pour récolter enfin les premiers fruits concrets de ces recherches.



Grand théoricien

Votre "agiliste" joue probablement un rôle du type "consultant.e en transformation" (interne ou externe). Grâce à ses grandes capacités d'abstraction et un travail acharné, il.elle connaît très bien les organisations d'un point de vue théorique. Malheureusement, il y a fort à parier qu'il.elle n'ait jamais participé effectivement à un projet Agile... Prenez ses conseils à leur juste valeur : un bon éclairage théorique.

Conclusion :

Les opinions exprimées par ces protagonistes représentent presque toutes des idées galvaudées sur l'Agilité (à l'exception, peut-être des points de vue de "l'expérimentateur"). N'hésitez pas à vous documenter sur le sujet ou à nous solliciter, pour lever les éventuelles ambiguïtés qui pourraient persister à l'issue de la réalisation de ce quiz.

Et surtout, quels que soient les fashionista de l'agilité que vous croiserez, n'oubliez-pas que l'agilité ne se convoque jamais a priori ; elle s'invite quand on l'expérimente !

Elias Gérard & Jean Baptiste Richard



DE L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT BIENVEILLANT

Pauline**VOLDOIRE** Emilie**SCHMITT**

Pauline Voldoire et Emilie Schmitt, co-fondatrices d'Activ'Action

Le management bienveillant, un terme que l'on entend de plus en plus dans le monde du travail. Qu'est-ce qui se cache derrière ce terme souvent galvaudé ? Pourquoi adopter une culture de management bienveillant ? Quelles sont les idées reçues ? par quoi on commence ? Dans cet article nous vous partageons notre vision issue de plus de 6 ans d'expérience terrain, de recherches théoriques en psychologie positive, psychologie du travail et psychologie de groupe.

Qu'est-ce que la culture du management bienveillant ?

Le management bienveillant c'est partir du principe que les membres de son équipe font de leur mieux pour atteindre leurs objectifs et progresser. Le manager adopte alors une posture d'accompagnateur plutôt que de contrôlant pour favoriser l'autonomie, l'engagement et le développement des compétences des membres de son équipe.

Chez Activ'Action nous définissons ainsi la posture de bienveillance "Etre bienveillant c'est écouter avec attention sans donner un accord inconditionnel, c'est être généreux en restant soi aussi, orienté avec rigueur sur l'objectif de l'autre. C'est respecter l'autre en proposant de regarder avec lui les éléments qui font avancer ou qui l'empêchent de progresser (avec neutralité) et c'est l'aider avec exigence à se développer."

La culture du management bienveillant c'est avoir la volonté de créer un environnement de travail permettant le développement du potentiel individuel au service du collectif et de la structure. Un environnement où les besoins des individus, des équipes et de la structure sont respectés de manière concomitante.

Adopter une posture de manager bienveillant c'est adopter une culture de management transparent et constructif. Cela implique des feedbacks constructifs réguliers avec l'intention de valoriser les compétences de son interlocuteur pour l'amener à s'améliorer. Une communication honnête, authentique et l'acceptation de la parole de l'autre favorisant ainsi une relation de confiance, en soi, envers l'autre et envers la structure.

Pourquoi adopter une culture du management bienveillant ?

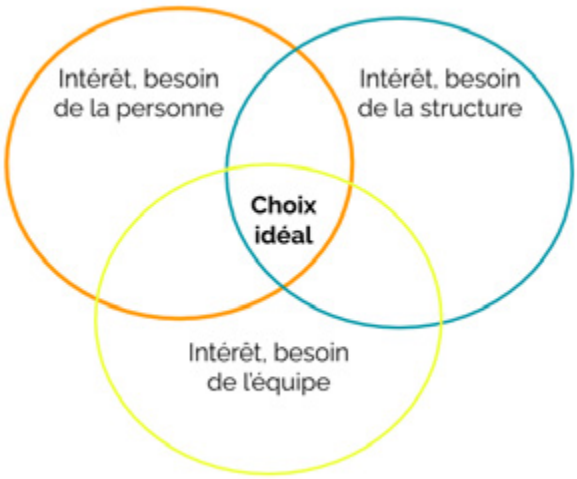
Nous pouvons avoir plusieurs sources de motivation pour mettre en place un cadre de travail bienveillant. En voici quelques-unes :

Parce que ça améliore la qualité de vie au travail et ça diminue les risques psycho-sociaux. Plusieurs études montrent que travailler dans un environnement de confiance, où le droit à l'erreur est permis, où l'autonomie et la prise d'initiative sont encouragés favorisent le bien-être au travail, limitent les conflits et les risques psycho-sociaux. Aussi bien pour les managers (baisse de la charge mentale, développement du sentiment de plaisir et d'appartenance) que pour les personnes managées (diminution du stress, de la peur, de la méfiance, augmentation du sentiment d'autonomie, de compétence, de progrès, de plaisir, d'appartenance).

Parce que c'est plus efficient. Favoriser des relations de travail épanouissantes a un impact sur la performance de la structure. On note moins d'absentéisme, de turnover, un accroissement de la productivité, de la créativité et une meilleure image de la structure en interne comme en externe. Également une capacité de résilience accrue face aux aléas et aux difficultés avec plus de solidarité et d'engagement de la part des collaborateurs pour s'adapter et trouver des solutions.

"Chez Activ'Action le côté bienveillant est affirmé verbalement et incarné par les membres de l'équipe. C'est rassurant ça permet de progresser et j'ai trouvé que c'était un point essentiel car tu peux faire des erreurs et ne pas savoir. Au sein de l'équipe, au quotidien, la bienveillance c'est la base, c'est ce qui permet de mettre en place les choses facilement et rapidement, ça lève les freins et ça permet d'aller plus vite vers la cible." Pascal, en mécénat de compétence longue durée chez Activ'Action, détaché par ADP.

Parce que le monde du travail change rapidement. On a besoin dans ce contexte des compétences de chacun. Le management bienveillant permet de libérer le potentiel des individus. En effet la créativité, la prise d'initiative, l'autonomie et les capacités d'apprentissages sont largement



influencées par la qualité de l'environnement de travail et des relations avec ses collègues.

Parce que "je ne veux pas profiter du système" ! Dit avec un brin de provocation, il n'empêche que les études le prouvent : si j'adopte un management très directif sur le court terme qui génère des risques psycho-sociaux sur le moyen terme, ces risques-là sont supportés par la collectivité via notre système de protection sociale.

La conclusion du rapport sur le suivi des risques psycho-sociaux au travail est sans appel. Les causes des troubles psycho-sociaux sont liées à la façon dont est organisé le travail : "[Les facteurs de risques] sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail." L'INRS estime même que "pour la France, le coût social du stress au travail est évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros. Cette estimation comprend le coût des soins et la perte de richesse pour cause d'absentéisme, de cessation prématurée d'activité et de décès prématuré."

Parce que le travail c'est une manière de "faire société". Le travail doit être émancipateur et non destructeur. Il doit permettre à chacun de trouver sa place dans un collectif et donner les conditions pour que chacun puisse œuvrer pour ce collectif. Un manager en créant des environnements bienveillants favorise le faire et vivre ensemble, l'entraide, les relations interactives. Il donne de l'importance aux individualités et aux différences dans le but d'agir pour un projet, un but, une réussite commune et collective.

Quelles sont les idées reçues sur le management bienveillant ?

C'est contre-nature, "l'homme est un loup pour l'homme", "c'est la loi du plus fort". Pablo Servigne, l'auteur de "l'entraide l'autre loi de la jungle" nous dit "Pour Kropotkine, la principale loi naturelle n'est donc pas la compétition, ni la « loi du plus fort », mais l'entraide. Ceux qui survivent ne sont pas les plus compétitifs, mais les plus coopératifs." "Par de nombreux exemples empruntés aux scientifiques de l'époque ou à ses propres observations, il décrit un état de nature où l'entraide prend le pas sur la compétition et montre à quel point l'entraide est primordiale dans les sociétés humaines." "Le fait que l'entraide augmente les chances de survie est aujourd'hui communément admis par l'ensemble de la communauté scientifique."

C'est bisounours. Intégrer le management bienveillant dans ces pratiques cela ne veut pas dire que tout est rose, que tout est facile et que tout doit être positif tout le temps. Adopter une posture de manager constructif c'est proposer un espace où justement on n'a pas peur de parler des choses négatives, des échecs et où l'on va trouver des pistes d'amélioration parce que l'on sait que cela sera entendu sans jugements. On se soutiendra pour améliorer les choses et transformer la situation en apprentissage.

On ne peut pas allier bienveillance et performance. Dans notre définition de la posture de bienveillance ci-dessus, nous insistons sur la rigueur et l'exigence. Etre bienveillant ne veut pas dire qu'on accepte tout, cela ne veut pas dire non plus un management "cool" et qu'on ne s'intéresse pas à l'atteinte des objectifs. Être un manager bienveillant c'est incarner une posture d'aidant, de coach plus qu'une posture directive en

étant focalisé à la fois sur le développement individuel de son interlocuteur et aussi sur les résultats. Dans le chapitre précédent, nous observons également qu'adopter cette posture a un impact fort sur la performance de la structure à court et long terme.

Les 2 premiers pas pour adopter une culture du management bienveillant

Connaître ses propres besoins en tant que manager et être transparent sur ses intentions.

Être au clair sur son propre cadre de travail permet de se sentir soi-même en confiance et pouvoir ainsi s'en inspirer. Pour commencer à construire votre cadre de travail vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- *Quels types de relations avez-vous besoin de construire pour accompagner au mieux vos équipes ?*
- *Quelles sont vos limites en tant que manager ? Qu'est-ce que vous n'êtes pas prêt.e à sacrifier ?*
- *Comment avez-vous besoin que votre équipe et/ou vos supérieurs vous montrent leur reconnaissance ?*

Définir son rôle et ses propres objectifs en tant que manager.

La deuxième partie du cadre de travail d'un manager consiste à formaliser son rôle et ainsi avoir des objectifs clairs. En effet les missions principales du manager peuvent évoluer en fonction de la taille et du contexte de l'entreprise.

Mon rôle est-il : de développer les talents de mes coéquipiers ? De faire respecter le cadre de l'entreprise ? D'organiser le travail de la manière la plus efficiente ?

Tout cela à la fois et/ou bien plus encore. Clarifier ce que l'on attend de vous, vous permettra de focaliser votre énergie sur ce qui est nécessaire à la réussite de votre mission.

Non seulement il vous sera plus facile de vous rendre compte de vos propres réussites et en plus cela vous permettra de communiquer de manière transparente sur votre rôle et ce qui guide vos décisions.

Pauline Voldoire et Emilie Schmitt





PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, MÉFIEZ-VOUS DES EFFETS DE MODE EN MANAGEMENT ET RH

TSIRY**RAMANIRAKA**

J'aime partager mon expérience et aider les gens à améliorer leurs compétences. Oui, je suis formateur et coach en management, ressources humaines, relations syndicales, efficacité personnelle ! Ancien directeur des ressources humaines, habitué à gérer des équipes nationales, dans de grandes et petites entreprises, j'ai construit une solide expérience et j'écris des livres et des articles spécialisés pour l'AFNOR en France. Je suis familier avec la formation en présentiel et à distance.

Sur les modes et tendances en management

Premièrement, rappelons-nous que le changement en matière de management (et les nouvelles tendances fleurissent chaque année dans ce domaine...) provoque des conséquences importantes.

Il implique un changement de repères pour les collaborateurs, notamment en matière de référence comportementale. Or, cette référence comportementale est très utile pour que les collaborateurs puissent adapter leurs actes, paroles, prises de décisions, et évoluer dans un environnement relationnel « connu » et donc rassurant.

Ce changement de référence comportementale peut impliquer une adaptation forcée, particulièrement difficile à vivre pour les collaborateurs.

Prenons l'exemple de cette tendance managériale, qui revient régulièrement au cours de l'Histoire, et qui consiste à prôner la fin d'un management directif, comprenons ici un management qui ne définit plus les tâches à accomplir, qui ne donne plus les directives, et qui ne contrôle plus ni ne sanctionne.

C'est un idéal louable, cependant, on ne rencontre ce type d'organisation humaine que dans des petits groupes particulièrement soudés et dans des moments très contraignants comme le lancement d'une entreprise, c'est ce que l'on retrouve généralement dans les start-up.

Or, le danger de cette tendance du « non management » est justement de vouloir transposer ce type de relations professionnelles dans un cadre qui n'est plus celui d'un groupe extrêmement restreint de collaborateurs soudés dans cet environnement contraignant.

Pourquoi toutes les start-up qui grandissent finissent-elles par se doter d'une structure de management ? Pourquoi, dans toutes les équipes sportives qui réussissent, existe-t-il un entraîneur avec son staff, et même parmi les membres de l'équipe un capitaine ?

D'ailleurs, on remarque, lorsque l'analyse sociologique est réalisée de près et avec rigueur, que même dans les structures sociales communes start-up minuscule, un leader assume les fonctions de chef mais ne revendique pas (encore) le titre ni la fonction de dirigeant, alors que dans les faits il occupe ce rôle.

Deuxièmement, et ce sont les conséquences du point précédent, rappelons-nous que le changement peut être

Comme dans bien des domaines, en management commun en ressources humaines, il apparaît régulièrement un certain nombre de pratiques « à la mode » !

Comme tout effet de mode, il se produit alors une surexposition médiatique, un effet de masse, et cela devient tendance, c'est « la » pratique du moment qu'il est indispensable de suivre ou d'appliquer sous peine de devenir « has been ».

Vous l'avez sans doute largement remarqué, ces effets de mode sont propulsés par des expertises, des témoignages de success stories, des prises de parole médiatique dont les journaux spécialisés et les médias se font volontiers les échos, et on ne peut leur en vouloir car il s'agit des scoops du moment !

Dès lors, comment résister à l'appel des sirènes et à la pression de la bonne pensée intellectuelle du moment ? Qui veut être has been ?

Après tout, n'est-il pas indispensable d'innover pour continuer à s'adapter au monde qui change ?

Sans être réfractaire au changement et au progrès, voici les raisons pour lesquelles, votre méfiance est indispensable, notamment si vous êtes dans une TPE PME ; bien que la méfiance soit également requise pour les entreprises d'une taille plus conséquente.

source de démotivation, de pertes de collaborateurs, de pertes de performances.

Comment continuer à donner envie de venir travailler dans l'entreprise à un collaborateur lorsque ces repères qui lui apportaient le confort nécessaire et la sécurité intellectuelle de travail ont disparu ?

Comment retenir un collaborateur sur lequel on a tellement investi si l'environnement qui lui convenait est battu en brèche ? Comment maintenir le niveau de performance alors que l'inconnu et l'inconfort deviennent le quotidien des salariés dans l'entreprise ?

Troisièmement, dans une TPE ou PME, le contact avec le dirigeant est beaucoup plus direct et rapproché que dans une grande entreprise. Dans ces conditions, un changement de pratiques managériales peut très rapidement détruire le rapport entre le dirigeant et ses collaborateurs alors que la qualité de ce lien constitue un facteur prépondérant dans l'ambiance générale de travail et le succès. Rappelons que deux salariés sur dix mécontents, c'est une crise sociale avec 20% de l'effectif !!

Les risques présentés ci-dessus devraient être systématiquement pris en compte dans tout projet de modification des pratiques de management suite à l'attrait pour une tendance du momen. Toucher à ces pratiques, c'est bousculer l'équilibre quotidien des salariés, mais également l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise, ainsi que les rapports avec leurs collègues, leurs managers, le dirigeant.

Attention ici : il existera peu de marge de manœuvre en cas d'échec d'acceptation des nouvelles pratiques.

Sur les modes et tendances en RH

En la matière, il est essentiel d'analyser si l'effet de mode que l'on envisage de suivre aura des conséquences structurelles ou des conséquences superficielles, ce qui détermine le degré de risque à les suivre.

Prenons l'exemple concret de la mode RH du « onboarding », qui consiste à travailler sur le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, excellente idée au demeurant quand on la considère dans sa globalité.

Une des tendances fortes de cette mode constitue à remettre au salarié qui rejoint l'organisation un certain nombre de cadeaux, de « goodies » comme on les appelle avec anglicisme pour être furieusement tendance...

Remettre à un nouveau collaborateur un tee-shirt, un mug bleu et un stylo, ne comporte pas réellement de risque pour l'entreprise ! Au pire des cas, ils ne seront pas du goût de ce collaborateur, et il ne s'en servira pas, mais il n'y aura aucune conséquence significative sur ses relations avec ses camarades ou ses relations avec l'encadrement.

Tout l'interêt est plutôt de faire savoir que l'on distribue ces cadeaux de bienvenue, au-delà de la satisfaction réelle qu'ils peuvent apporter, d'ailleurs, ce serait une tendance de marketing RH plutôt qu'une véritable attention envers le collaborateur et son bien-être, d'après plusieurs observateurs avisés.

C'est tout l'avantage de ces modes que l'on peut qualifier de superficielles car les mettre en œuvre vous permettra facilement d'être tendance, d'être dans la « hype », mais sans comporter de risque majeur pour la gestion de vos collaborateurs.

Méfions-nous quand même des conséquences d'un mug raté aux couleurs franchement dépassées, aucune entreprise ne veut être ringarde aux yeux de ses salariés, non...?

Vous l'avez deviné sans peine, il en est tout autrement en ce qui concerne les modes RH aux conséquences structurelles.

Aussi comme deuxième exemple, prenons la mode des outils digitaux de gestion des ressources humaines. Depuis quelques années, il est très tendance d'afficher que l'on digitalise ces processus.

Digitaliser peut, effectivement, apporter de très nombreux bénéfices que ce soit en matière de sécurité des données, de rapidité de traitement des tâches administratives, de facilité d'accès à l'information, et de productivité ; cela est indéniable.

Cependant, cela représente également un coût financier pour l'acquisition ou la location de ces outils, mais plus encore, cela vient modifier les rapports entre le service RH et les collaborateurs.

Les retours d'expérience font état d'un certain nombre d'entreprises dans lesquelles le déploiement des outils digitaux RH a provoqué un mécontentement important des collaborateurs au juste motif de la perte du contact humain avec des services support essentiels comme les RH ; car ils se retrouvent face à une interface informatique qui leur demande de remplir des lignes et des cases.

Le mécontentement est pire lorsque le déploiement de la digitalisation s'est accompagné, en plus, d'un phénomène d'externalisation avec le déploiement des centres de services partagés, dont l'expression à la mode est « CSP».

Cela est criant dans le cas de la paye, de la gestion des temps ou des absences.

Analysons la situation avec recul et lucidité : un collaborateur se sent-il intégré et écouté dans l'entreprise lorsqu'il ne peut pas poser une question sur sa fiche de paye à un professionnel des RH mais qu'il doit passer par un « chatbot » ou, après la in des questions - réponses programmées du chatbot, enfin parler à un opérateur humain qui parle très peu le français ?

Est-il vraiment nécessaire de modifier un processus qui fonctionne très bien, juste parce qu'il n'est pas digital ?

Cet article n'est absolument pas contre le digital, soyons clairs sur ce point ! Par contre, il est vital de se poser la question des conséquences de la digitalisation des processus RH sur le rapport entre les collaborateurs et ce service. Gare aux modes qui promettent une gestion ultra simplifiée, ultra rapide, à moindre coût avec une interface d'une ergonomie et d'une expérience utilisateur exceptionnelle…mais entièrement digitalisée.

Comme dans la mode vestimentaire, il y a toujours des nouveautés intéressantes et d'autres qui le sont moins, comme il existe des nouveautés réellement novatrices et des « coups marketing » qui présentent différemment un vieux concept qui revient régulièrement.

Ne dit-on pas que la mode est un éternel recommencement ?

En ce qui concerne le management et la gestion des RH, les conséquences peuvent être bien plus graves que de porter un vêtement un peu trop serré et moulant ou trop flashy ! Perte de repères, création de phénomènes sociaux de minorités de blocage, démotivation, perte de collaborateurs clés, investissements non rentables, rupture du lien entre la RH et les salariés…autant de situations risquées que nul dirigeant ne souhaite rencontrer.

Aussi, rappelons-nous de mener une analyse approfondie devant une tendance qui nous paraîtra fort aguichante, afin d'évaluer le plus vite possible si elle implique une évolution structurelle ou une évolution superficielle. Dans le second cas, le risque est assez faible en cas d'erreur, dans le premier le danger est bien plus significatif, a fortiori dans une TPE ou PME où chaque collaborateur possède un impact plus fort que dans une grande structure de plusieurs milliers de salariés.

Les questions clés pourraient être :

- *Qu'est-ce que cette mode va modifier dans les références comportementales de nos salariés ?*
- *Quels seront les impacts sur les rapports entre nos salariés et les services RH ?*
- *Quelles seront les différences entre les valeurs actuelles de l'entreprise et celles induites par cette mode si nous l'appliquons ?*
- *Est-il vraiment utile de changer ce qui fonctionne pourtant bien chez nous ?*

Être à la mode et changer c'est très bien, mais pas à n'importe quel prix ni conditions !

Tsiry Ramaniraka

INTERVIEW SCHIZO

Tsiry Ramaniraka



Je dirais même plus :
gestion des Ressources Humaines pour les PME

(cliquez sur l'écran pour accéder à la vidéo)

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



LA FONCTION RH EST LÀ POUR AIDER CHACUN À IDENTIFIER SES TALENTS ET LES ÉVENTUELS TERRAINS DE CONTRE-PERFORMANCE. CELA VAUT AUSSI POUR LES PROFESSIONNELS RH

ARNAUD **GIEN-PAWLICKI**

Interviewé par Marie Pierre FLEURY

Après plusieurs expériences professionnelles liées au recrutement IT et à la Marque Employeur, vous êtes aujourd'hui Head of Talents dans une start-up de la Retail-Tech en croissance. Comment les modes managériales ont-elles influencé et influencent-elles encore vos pratiques et vos choix ?

Mon master en psychologie du travail et en ressources humaines m'a donné des connaissances et des références que je mobilise toujours, comme celles de Claude Levy-Leboyer ou de Guy Le Boterf.

Je m'appuie également beaucoup sur mes propres expériences de "managé ». Les différents managers avec lesquels j'ai collaboré ont contribué à forger mes propres convictions et croyances en matière de management mais aussi à l'adapter à différents contextes. J'ai été manager de recruteurs puis mentor de collaborateurs pour les aider à développer une culture du feedback et « mettre de l'huile dans les rouages ». Le psychologue du travail n'est jamais loin…

Aujourd'hui, dans mes récentes responsabilités de Responsable RH au sein d'une start-up, je suis proche du dirigeant, j'échange beaucoup avec lui. Nous avons défini les axes RH et managériaux sur lesquels l'entreprise devait progresser pour continuer à croître et développer son attractivité. Sur chaque sujet, enjeu ou problématique, j'essaie toujours d'identifier quel sens les collaborateurs peuvent y trouver, et je tente de mettre en cohérence les choix managériaux au fur et à mesure.

Pendant la crise sanitaire pour réaliser l'onboarding à distance des nouveaux collaborateurs, j'ai simplement réfléchi par moi-même en tenant en compte des profils, des postes et des ressources de l'entreprise. Concernant le télétravail, je me suis appuyé sur l'existant et j'ai réalisé quelques adaptations afin de répondre au mieux à nos enjeux de croissance, d'intégration de nouvelles recrues. Nous avons doublé nos effectifs en 6 mois. Je veille également à accompagner les nouveaux managers. Si je me projette sur la période post-covid, nous n'irons pas sur le "100% télétravail" ni sur le "100% bureau". Ni l'un ni l'autre ne correspond à notre maturité organisationnelle, ni aux demandes des salariés.

En conclusion, des repères théoriques, des expériences et surtout une bonne dose d'analyse, de réflexion et d'échanges sont nécessaires pour s'adapter aux réalités de chaque entreprise en matière de management et de gestion des ressources humaines.

Quelles sont les pratiques managériales que vous suivez tout particulièrement ?

Le management participatif. Tout particulièrement dans une start-up, un projet RH de fond doit être le projet de tout le monde.

Mon rôle consiste à mettre du liant dans la vie des équipes, à prendre de la hauteur avec mes collègues sur les comportements organisationnels, trouver des solutions, permettre à chacun de s'approprier nos objectifs. Nous vivons de très nombreuses accélérations et pivots, il est important de prioriser l'action managériale, de prendre de la hauteur et de ne pas oublier le sens du projet qui nous réunit. Il permet à chacun de gagner en maturité dans son rôle et dans sa contribution.

Par ailleurs, j'ai personnellement acquis une culture digitale en relation avec à mes expériences professionnelles et mon second mastère spécialisé en e-commerce et en digital.

La rapidité d'exécution est une de mes préoccupations mais je reste aussi attentif à ses effets de bords potentiels.

La vitesse est désormais une constante dans nos organisations. Nous recherchons simultanément la réactivité et le passage à l'échelle. Au final, le plus important n'est pas toujours de courir plus vite mais d'avancer de façon coordonnée dans la bonne direction. Je l'ai appris de mes expériences.

De mon expérience antérieure chez Publicis, j'ai également gardé le réflexe de la gestion par projet. Chez Publicis, toute action était gérée en mode projet : vision, action, livrables, délai, industrialisation des process et mesure des impacts. J'ai gardé cette pratique parce que je la trouve efficace pour moi et je continue à m'informer sur ce sujet.

Les professionnels de la fonction RH ont-ils besoin, selon vous, des modes managériales pour adapter, faire évoluer leurs pratiques ? Constituent-elles une aide, un levier pour le DRH face aux directions générales ?

La fonction RH n'a pas résolu la question de son rôle, de son corpus idéologique. La fonction RH incarne, reflète et donne du sens aux paradoxes et aux ambiguïtés propres à l'humain, à la culture d'une entreprise et aux comportements organisationnels. Les modes managériales ont pour effet positif de décloisonner la fonction RH et de nous interroger sur notre création de valeur vis-à-vis des dirigeants.

Le plus important est l'ambition de l'entreprise et de ses dirigeants pour le collectif de travail, loin des concepts donc. La fonction RH contribue à construire et à gérer un projet entrepreneurial durable et ambitieux, et pour réussir l'humain est nécessairement au centre.

Je pense qu'il est utile de prendre de la distance par rapport aux concepts, théories ou philosophies managériales. Le cas récent de Microsoft avec son initiative d'utiliser l'Intelligence Artificielle pour optimiser les réunions à partir des données recueillies illustre les dérives qui peuvent se produire lorsqu'on pousse trop loin certaines logiques. Il y a un vrai sujet autour du manque d'efficacité des réunions dans les entreprises. Mais la start-up Aster apporte par exemple une réponse différente. Elle contribue au-delà de l'outils à faire changer les pratiques. Pour ce qui est de Microsoft, c'est une des rares entreprises qui a récemment mis en place des pratiques novatrices pour adapter sa politique de télétravail en tirant les leçons de la crise de la Covid-19. Tout n'est pas blanc ou noir, tout n'est pas qu'une question d'effet de modes ou de marketing RH.

Depuis mes études, les modes managériales se succèdent. Il y a toujours quelqu'un pour nous suggérer de regarder telle approche ou tel outil. Or les modes managériales occultent souvent les sujets RH de fond.

Aujourd'hui, j'apprécie tout particulièrement les échanges au sein d'un groupe Whatsapp qui réunit des professionnels RH de TECH IN France. Ou encore avec une de mes anciennes DRH du Club des DRH du Digital.

Trop de professionnels en RH comme dans d'autres domaines tombent dans la facilité apparente d'une approche, d'un outil, d'une mode, etc. Je pense qu'il faut privilégier des actions simples au plus près des besoins, les expliquer, les réaliser, sans oublier la problématique de fond qui se cache derrière et se demander : fait-elle progresser l'ensemble des équipes donc l'entreprise ?

De mes expériences et rencontres, je déduis aussi que chaque professionnel RH doit identifier et travailler sur les sujets avec lesquels il a le plus d'affinité et d'aptitude. Ce qui conduit d'une part à bien qualifier le contexte de l'entreprise, et d'autre part à trouver une organisation, des personnes, des méthodes ou des outils pour assurer les activités sur lesquelles il pourrait être moins à l'aise, moins contributeur.

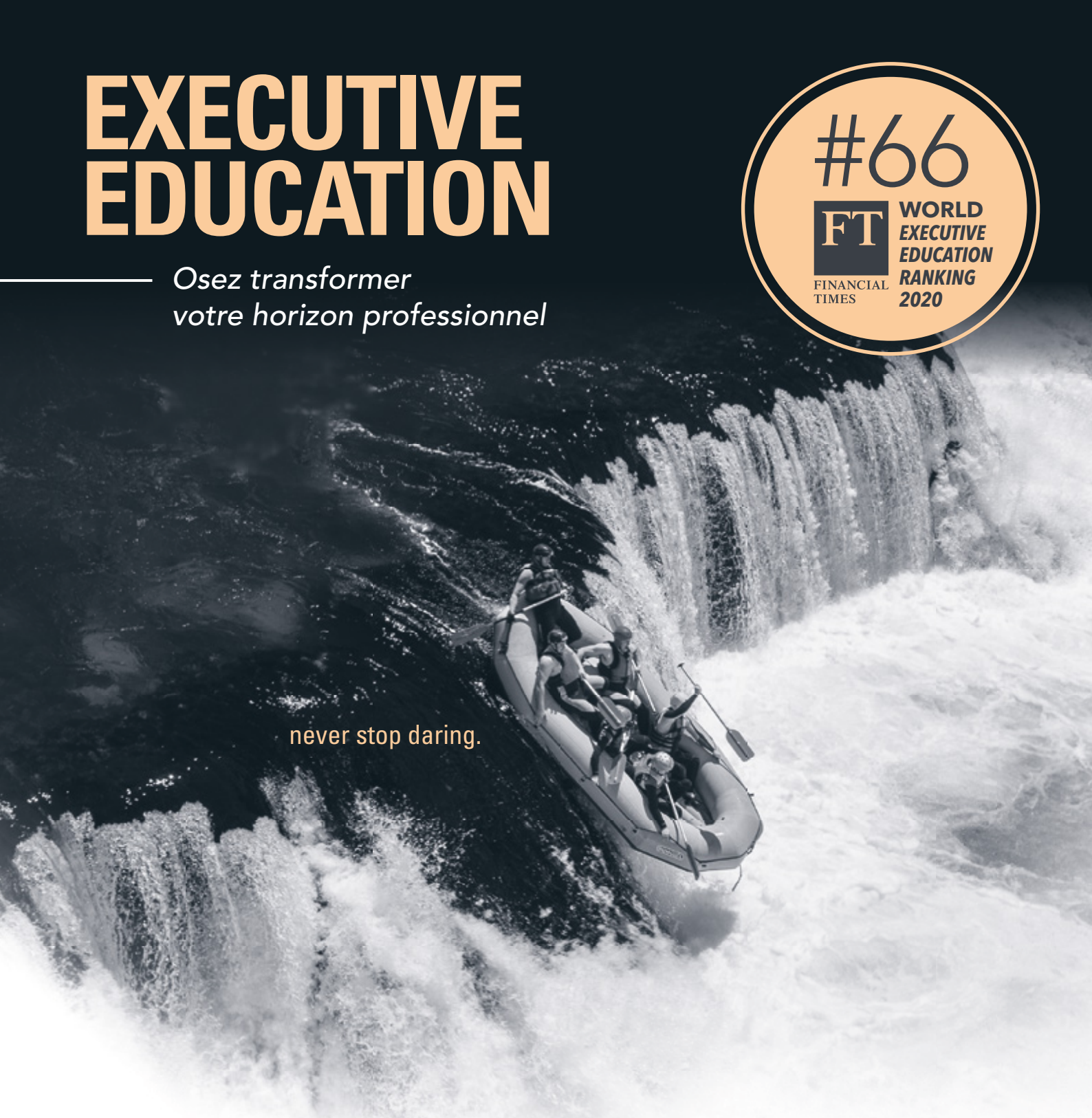
La fonction RH est là pour aider chacun à identifier ses talents et les éventuels terrains de contre-performance. Cela vaut aussi pour les professionnels RH.

Amaud Gren Dawlicki et
Marie Pierre Fleury

EXECUTIVE EDUCATION

Osez transformer votre horizon professionnel

#66 FT FINANCIAL TIMES WORLD EXECUTIVE EDUCATION RANKING 2020



FORMATIONS EN PRÉSENTIEL & DIGITAL LEARNING

– ÉLIGIBLES AU CPF –

2150 cadres, managers et dirigeants formés/an

92 formations modulables orientées compétences

14 programmes diplômants Bac +3 à 5

+60 entreprises partenaires en sur-mersure

EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · Qualiopi processus certifié

Audencia

executive.audencia.com



EXERCER LE BON SENS EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

FRANCOISE**GRASSA**

Interviewée par Marie Pierre FLEURY

Ex-DRH aujourd'hui formatrice, quelles sont les modes ou les concepts managériaux qui ont influencé vos pratiques et vos actions en tant que DRH ?

A mes débuts professionnels, je connaissais peu les grandes théories managériales. Ce sont davantage des personnes qui ont influencé mes pratiques de management, en l'occurrence une Directrice des Ressources Humaines et un Directeur des Achats.

En tant que Responsable Ressources Humaines de terrain, j'ai vécu et observé les effets positifs du management de cette DRH. Nous avions chacun.e de l'autonomie et en même temps l'ensemble de l'équipe RH était un collectif solide. Elle partageait les informations et était aussi à l'écoute. Ce qui renforçait à la fois la pertinence de nos actions et notre motivation. Elle visait vraiment à nous faire réussir en tant qu'équipe, ce qui était très important car nous étions en phase de création d'entreprise à partir du rachat de nombreuses sociétés avec des cultures très différentes.

Quant au Directeur des Achats, il avait un management très participatif et utilisait le mode Projet : travailler en mode gagnant-gagnant et en partenariat avec les autres services : ce qui permettait d'échanger sur les pratiques, les besoins pour mieux comprendre les enjeux de chacun. Ce management était novateur pour l'époque.

Ces personnes ont influencé mes propres pratiques de management probablement parce qu'ils pratiquaient un management très différent de mes précédentes expériences. Probablement aussi parce que ces pratiques correspondaient à ma personnalité et mes valeurs. Et à mes propres attentes envers mon manager. J'ai aussi suivi des formations managériales traditionnelles au cours de ma carrière.

Lorsque je suis devenue moi-même Directrice des Ressources Humaines, j'ai initié un management inspiré de ces modèles : partager l'information, donner du sens au travail, rapprocher les équipes RH des managers de terrain… Dans une de mes expériences, j'ai accompagné les managers à adapter leurs propres pratiques dans ce sens. Je les ai engagés à essayer et à tester par eux-mêmes et à prendre confiance. Le comité de direction était très soudé et nous avions de nombreux échanges sur le management et l'accompagnement des équipes.

C'est en intégrant plus tard en tant que DRH le réseau Germe que j'ai approfondi les théories du management. Découverte de pratiques collaboratives permettant d'engager les collaborateurs en devenant acteurs de l'évolution de l'entreprise et de sa performance. Le partage des expériences au sein du réseau a été beaucoup plus impactant que les théories du management : cela permet de se rendre compte de la réalité de la mise en œuvre et des effets qui en résultent.

Quelles sont les tendances managériales que vous suivez tout particulièrement. Pourquoi vous intéressent-elles ?

Si je devais définir mon propre style de management et celui que je privilégie en tant que DRH, je dirais que c'est un management humaniste qui s'appuie sur l'écoute, le respect des personnes, l'exemplarité, le soutien et aussi sur la stimulation à apprendre dans et à l'extérieur de l'entreprise, à se développer.

Je suis tout particulièrement les entreprises et les réflexions sur l'entreprise libérée. Je préfère parler d'entre-

prise « libérante » que je distingue de l'holacratie.

L'entreprise libérante est pour moi une entreprise qui va privilégier l'autonomie et l'initiative des collaborateurs, qui privilégie le savoir-faire et l'apprentissage des salariés au travail, qui met au second plan les procédures et les modes opératoires… Le carcan procédural aboutit à ce que les règles n'aient plus de sens pour les salariés. Ils perdent ainsi le sens et l'impact de leur propre travail.

Je suis aussi attentive et intéressée par le concept de Servant leadership : les managers « au service de ses équipes ». C'est un concept assez ancien (années 1970 – Robert GREENLEAF), mais qui est assez peu développé dans les entreprises : délégation, éthique, développement des compétences des collaborateurs, empathie, etc. Ce type de management est un levier important pour la performance d'une entreprise et permet l'épanouissement des salariés.

Les professionnels de la fonction RH ont-ils besoin des modes managériales pour adapter, faire évoluer leurs pratiques ? Constituent-elles une aide, un levier pour le DRH face aux directions générales ?

Les Dirigeants et les DRH doivent s'appuyer sur les retours d'expérience mais aussi s'ouvrir ou revenir aux bases du management. Les travaux de Marie Parker Follet (1868-1933) sur les notions de pouvoir, de responsabilisation ou d'intégration sont pour ma part une référence.

Vous formez régulièrement des étudiants aux métiers RH ou des managers, comment présentez-vous les différentes approches managériales ?

Dans les formations Ressources Humaines, le management est globalement très peu abordé.

J'essaie d'engager les étudiants.tes à aller plus loin, à être curieux.ses, à élargir leurs connaissances par exemple en économie et en sociologie des organisations. A se poser des questions, par exemple sur l'impact des technologies sur leur métier ou sur le management d'équipe… Ils ont des difficultés à avoir une vision plus globale de l'entreprise, à intégrer des réflexions tactiques ou stratégiques. Ils ont tendance à rechercher des connaissances toutes prêtes, des modes opératoires…

Lorsque je présente aujourd'hui aux étudiants les différentes approches managériales, je m'appuie beaucoup sur l'image du chef d'orchestre pour faire passer le message que le management est une pratique qui doit s'adapter à la fois aux personnalités des salariés et au contexte de l'entreprise. J'aime aussi beaucoup utiliser les personnages des livres ou du dessin animé les BARBAPAPA - que les plus jeunes ne connaissent pas - afin d'illustrer les adaptations ou les transformations du manager.

Quant aux managers ou au RH expérimentés, j'essaie de les ouvrir sur de nouvelles pratiques mais je ressens que, bien qu'ils soient intéressés, c'est pour eux un effort. Ils semblent se dire qu'ils n'auront pas le temps ou les moyens de le faire.

A-t-on besoin, selon vous, en tant que DRH ou manager des modes managériales pour être performant ?

Il y a toute une activité économique, un business derrière les modes managériales.

Mais ces dernières répondent aussi à de réels changements des personnes et du modèle taylorien, etc. Je pense qu'actuellement, nous sommes en train de nous expurger des pratiques passées et de rechercher de nouvelles voies.

Il serait plus juste, je pense, de parler de philosophie managériale car les pratiques de management sont à adapter aux métiers, aux activités, aux profils.

J'ajouterai qu'il y a beaucoup d'entreprises qui pratiquent ou initient un management « libérant » sans le qualifier et dont on n'entend pas parler, car pour elles, cette évolution du management est normale et authentique.

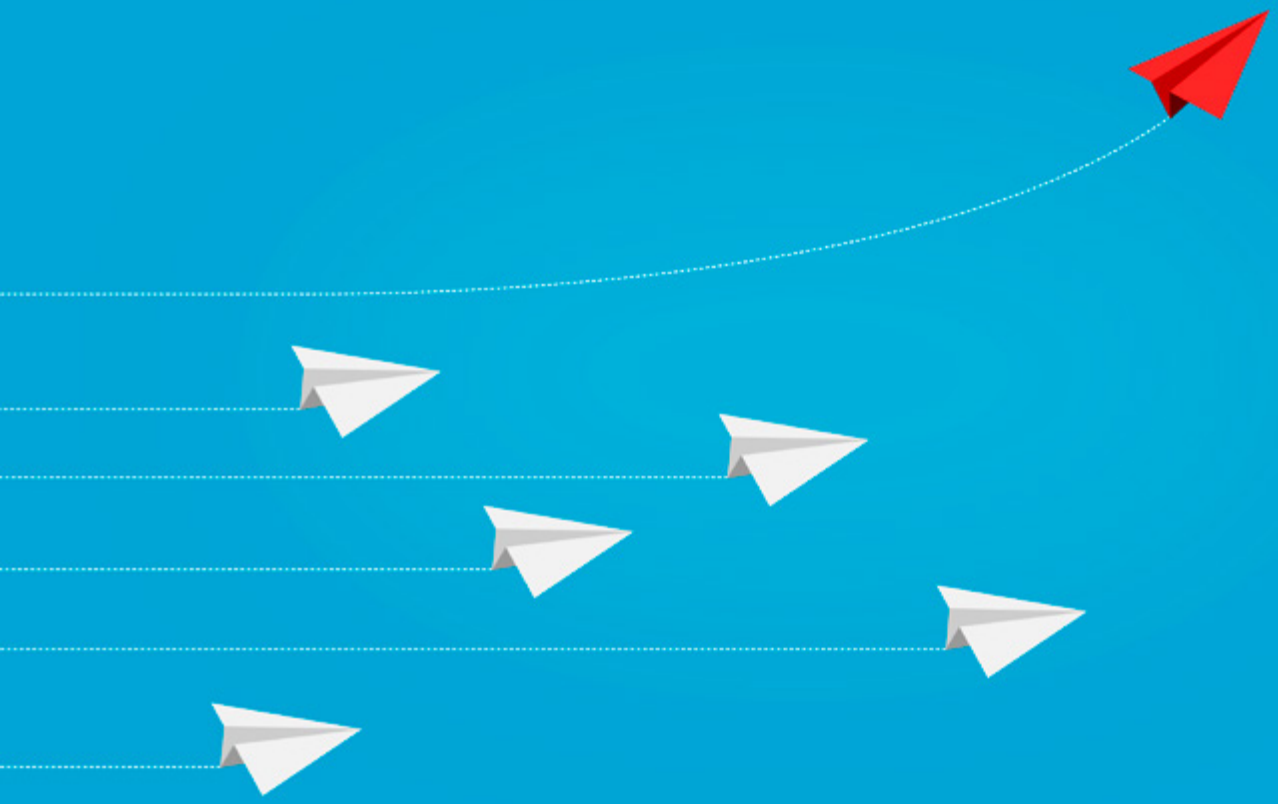
Pour conclure, je dirai qu'exercer son bon sens en matière de management, ça ne marche pas si mal !

Françoise Grassa et Marie Pierre Fleury

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]





MANAGEMENT : COMMENCER LA PRATIQUE

CECILDIJOUX

Auteur, blogueur, conférencier et coach sur le sujet du management à l'ère du numérique avec 30 ans d'expérience internationale. Accompagne des dirigeants, des managers et des équipes pour les aider à réussir dans une époque hyper-connectée.

Professionnel autonome ayant pour but de développer des équipes résilientes et engagées. Capacité à identifier des objectifs clairs et d'organiser les activités personnelles et/ou de l'équipe pour obtenir des résultats mesurables, alignés avec la stratégie de l'entreprise.

Le Lean : un ensemble de pratiques de management que chacun met en œuvre chaque jour pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

Durant six années, de 2007 à 2013 j'ai étudié de très près le management. Manager moi-même depuis 2004, j'essayais de comprendre comment faire pour m'améliorer dans cette discipline. En outre, durant cette période, j'ai eu la chance de suivre des formations particulièrement éclairantes et de passer la certification PMP de pilotage de projets.

Mais j'ai surtout étudié de nombreux ouvrages, mon blog (1) me servant de cahier de notes pour en extraire et assimiler les idées principales. Venant de l'industrie informatique et du logiciel, je me suis beaucoup intéressé aux méthodes agiles, puis à la formidable capacité des plateformes collaboratives d'entreprise et, enfin, à la conduite du changement – publiant un petit e-book sur cette thématique : #hyperchange – petit guide de la conduite du changement dans l'économie de la connaissance (2).

Je lisais donc beaucoup, mais je conservais cette frustration diffuse : OK il s'agit là de belles histoires (souvent les mêmes d'ailleurs : Google, WL-Gore, Harley Davidson, Nordstrom, etc.), mais comment faire, à mon niveau, pour traduire cela dans mes pratiques opérationnelles, chaque jour, avec mes équipes ?

Les trois problèmes des ouvrages de management

Ces ouvrages, souvent rédigés par des enseignants-chercheurs (Schein, Sutton, Pfeffer, Mintzberg, Christensen, les frères Heath, McAfee – pour citer ceux qui m'ont le plus apporté) ou des consultants (Bridges, Drucker, Gray), présentent des problèmes à trois niveaux.

Le premier est qu'ils donnent des grands principes directeurs un peu génériques. Exemple : Encourage open communication, pour parler d'un de mes livres favoris : The Knowing-Doing Gap (3).

Le second problème réside en ce qu'on ne sait pas déterminer la partie d'interprétation et de storytelling qu'incluent ces ouvrages racontés a posteriori. Si l'on prend l'exemple de Gary Hamel sur scène (4), en prédicateur habité de l'agilité – j'ai moi-même été tout d'abord très impressionné –, on peut suspecter une tendance à enrober un peu ses exemples. On peut aussi imaginer qu'il choisit soigneusement les histoires qu'il va raconter pour leur aptitude à illustrer sa conviction. On ne peut s'empêcher de songer à l'article séminal de Matthew Stewart The Management Myth (5) : "It isn't a new world order that management theorists are after; it's the sensation of the revolutionary moment"

Le troisième problème est qu'il s'agit d'histoires de seconde main. Tout le monde peut raconter a posteriori l'histoire de Google ou de Airbnb et en extraire des principes. C'est un peu plus compliqué de raconter une histoire que l'on a soi-même menée, de faire apparaître les doutes que l'on a eus, les hauts et les bas, les avantages et inconvénients des approches testées et les enseignements que l'on en a tirés.

Pour répondre à ces trois problèmes, je sélectionne depuis avec une plus grande attention les ouvrages auxquels je vais accorder du temps, car, pour le dire crûment, je trouve aujourd'hui bien peu de valeur dans ce type de littérature. J'ai pris cette décision lors de la lecture de The Power of Pull (6) de John Hagel, un esprit pourtant brillant. Son livre m'est littéralement tombé des mains. C'était à l'automne 2013.

Enseignants et consultants Lean

Je me suis depuis lors concentré sur l'étude du Lean. Bien sûr, là encore, il s'agit souvent d'ouvrages d'enseignants-chercheurs (Liker ou Spear) ou de consultants (Daniel T. Jones, Jim Womack) qui peuvent raconter des histoires de seconde main - avec le cas Toyota qui revient souvent, je le concède. Mais ce n'est pas exactement la même chose.

En ce qui concerne Jeffrey Liker ou Steven J. Spear, il y a deux différences essentielles. La première est que tandis que Gary Hamel écrit un chapitre sur WL Gore (et un paragraphe sur Toyota), Liker a écrit huit ouvrages sur Toyota – dont un field book (7) éminemment pratique et hautement recommandable. Il sera difficile de prétendre qu'on parle, là, du même niveau d'étude d'un sujet.

S'agissant de Spear, c'est là aussi remarquable : il a travaillé à la chaîne comme opérateur dans deux entreprises, une qui n'appliquait pas le Lean puis chez Toyota, pour voir, de ses yeux, sur le terrain, les différences d'approche. Un témoignage saisissant dans son excellent Chasing The Rabbit (8).

Le cas de Daniel T. Jones et Jim Womack est assez similaire. Ils ont consacré la majeure partie de leur carrière à l'étude et la pratique du Lean. Ils ont surtout formalisé le système Lean comme un ensemble de pratiques. Enfin, ils ont constaté les résultats obtenus par des outils bien spécifiques pour régler une problématique donnée sur une performance opérationnelle précise.

Expliquer que « l'entreprise libérée c'est super sympa et en plus ça marche » en parlant de Harley Davidson – qui est une entreprise Lean, tout comme FAVI, autre case study de Liberté & Cie (9) – est une première perspective éditoriale. Une seconde est de décrire comment la mise en place d'un flux continu pour atteindre la stabilité, puis d'un flux tiré par le client pour se mettre dans une démarche quotidienne d'amélioration continue et systématiquement éliminer les gaspillages, a permis à Porsche de passer de trois semaines à un jour de lead time (délai de bout en bout) pour construire une voiture. Il ne s'agit pas, dans le second cas, de la même rigueur dans l'analyse des techniques de management.

Un exemple d'ouvrage qui contourne les trois limitations citées ci-dessus est Le Virage Lean (10) de Art Byrne. Dirigeant, il y raconte l'histoire menée au sein de son entreprise et décrit chacune des étapes qui ont permis d'obtenir des résultats opérationnels et économiques remarquables.

Assez de théorie, passons à la pratique !

C'est ce que je rappelle très régulièrement aux chefs de projet Lean que je coache, lors de l'animation des ateliers. Séduits par l'élégance et la robustesse du système, ils tombent dans le piège de ceux qui débutent dans cette discipline – piège auquel je n'ai pas non plus échappé – et se répandent en explications théoriques. C'est un piège car les équipes participant aux ateliers se moquent de la théorie. Ce qui les intéresse est que nous les aidions à traiter leurs problèmes.

« Ce qui compte est avoir une pratique, la sagesse appartient aux pratiquants »
Isabelle Sorente

Cela ne veut pas dire que la théorie soit inutile, bien au contraire. Il est essentiel que les pratiques des managers soient alimentées par une robuste connaissance théorique. C'est l'éclairage de la pratique par la théorie qui nous permet de développer en profondeur l'expertise en management. C'est pour cela que je ne vois plus beaucoup de valeur dans une théorie qui n'est pas validée dans une boucle de rétroaction par la pratique : il s'agit alors, selon moi, de matière inerte.

Pratiques du manager : revenir à l'essentiel

L'automne 2013, date à laquelle ma perspective sur les ouvrages de management a changé, est aussi l'époque à laquelle j'ai rejoint Operae Partners. Durant six années, j'y ai eu la chance d'être coaché par des collègues tels que Régis Médina, Antoine Contal ou Marie-Pia Ignace. J'ai ainsi découvert que le Lean est une pratique de management, que l'on met en œuvre chaque jour. Et cela a représenté un profond soulagement.

On cesse de discuter pendant des heures sur comment refaire le monde avec de grands principes ou des présentations TEDx. On va plutôt, comme dans la méditation, simplifier son champ d'attention et se concentrer sur une chose : aider l'équipe à satisfaire la demande du client aujourd'hui.

Cela passe par trois objectifs extrêmement clairs pour la journée :

- *Satisfaire complètement les clients*
- *Supprimer les obstacles qui empêchent l'équipe de réussir*
- *Développer chaque personne de son équipe par la résolution de problèmes*

D'un seul coup, les pratiques quotidiennes de management deviennent elles aussi beaucoup plus claires :

Animer la performance opérationnelle de l'équipe

Rendre visible les obstacles qui empêchent l'équipe de réussir avec les écarts de performance clairement visibles sur le management visuel

Coacher les personnes de l'équipe sur la résolution de problèmes et l'élimination des obstacles par le PDCA (Plan Do Check Act)

Développer le leadership de chacun en aidant à aller travailler avec d'autres équipes si le problème l'exige

Aller sur le terrain, voir les pièces, comprendre précisément les faits pour s'assurer que nos idées fausses ne nous empêchent pas de voir le problème tel qu'il est.

C'est ainsi que le manager apporte de la valeur à l'équipe : en pilotant la performance et l'amélioration continue, aujourd'hui.

En répondant à cette question essentielle (comment je fais aujourd'hui, en tant que manager, pour faire le lien entre la stratégie et l'opérationnel) le Lean représente une sorte d'aboutissement pour ma recherche d'un modèle de management vertueux.

Après avoir papillonné durant plusieurs années sur différents sujets managériaux, j'ai enfin trouvé un système qui permet, au quotidien, de penser son travail : l'ouvrage de référence s'intitule ainsi Lean Thinking (11). Un système qui permet d'agir pour développer une connaissance plus profonde de son contexte professionnel (le fameux System of Profound Knowledge (12) de Edward Deming).

Les praticiens du numérique ne s'y sont pas trompés en déclinant cette approche managériale dans une multitude de pratiques : depuis le Lean Startup (13) jusqu'à DevOps et le framework de pilotage de la performance opérationnelle des équipes techniques Accelerate (14). Une approche qu'Yves Caseau (DSI Michelin) décrit dans son dernier ouvrage (15) comme la stratégie pour la transformation numérique.

Un système passionnant en ce qu'il offre, comme la grande littérature, un double niveau de lecture : direct et pratique pour ceux qui veulent juste s'en servir pour réussir leur journée ; d'une profondeur insondable et fascinante pour ceux qui, comme moi, ont fait le choix d'y plonger.

Cécil Dijoux

Notes

1. *#hypertextual – organisations, culture, 21e siècle : https://thehypertextual.com*
2. *Cecil Dijoux : #hyperchange – petit guide de la conduite du changement dans l'économie de la connaissance https://thehypertextual.com/2014/08/22/hyperchange-en-telechargement-gratuit/*
3. *Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton. The Knowing Doing Gap. (Harvard Business School Press, 1e édition - 2000)*
4. *Gary Hamel : The Future of Management (Conférence – https://www.youtube.com/watch?v=YYaYwCA-FaM).*
5. *Matthew Stewart : The Management Myth - The Atlantic (https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2006/06/the-management-myth/304883/)*
6. *John Hagel, John Seely Brown : The Power of Pull (Basic Books - 2012)*
7. *Jeffrey Liker et David Meier : The Toyota Way Fieldbook. (McGraw-Hill Education, 1ère édition, 2005)*
8. *Stephen J. Spear : Chasing the Rabbit : How Market Leaders Outdistance the Competition (McGraw-Hill - 1e édition. 2008)*
9. *Isaac Getz et Brian M. Carney Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises (Flammarion 2013)*
10. *Art Byrne : Le Virage Lean : appliquez les principes Lean à votre entreprise (Pearson - 2013)*
11. *Daniel T. Jones, Jim Womack : Lean Thinking - Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation (Simon & Schuster; New Ed édition - juillet 2003)*
12. *The Deming System of Profound nowledge - The Deming Institue (https://deming.org/explore/sopk/)*
13. *Eric Ries : The Lean Startup (Currency; Illustrated edition - September 13, 2011)*
14. *Nicole Forsgren, Jez Humble, Gene Kim : Accelerate (IT Revolution Press; 1st edition - March 27, 2018)*
15. *Yves Caseau : L'approche Lean pour la Transformation Digitale (Dunod - 16 Juillet, 2020)*



LE MANAGEMENT CULTUREL : UNE SOURCE D'INSPIRATION POUR LA GESTION DE LA CRÉATIVITÉ, DE L'INNOVATION ET DE L'INCERTITUDE

MARC **ALVADARO**

Manager de projets culturels dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le multimédia.

Manager de projets e-learning : scénarisation, conception, formation.

Manager de projets NTIC : communication web, réseaux sociaux.

Le secteur culturel non industriel, ou artisanal, regroupe des activités produisant des biens et des services culturels destinés à être consommés dans un lieu dédié, et qui ne donne pas lieu à appropriation de l'œuvre. C'est le cas des arts du spectacle (concert, ballet, opéra, théâtre, cirque), des beaux-arts ou arts visuels (expositions, galeries d'art), et du patrimoine (musées, sites historiques et archéologiques, bibliothèques). Ici la notion d'unicité de l'œuvre (ou de sa représentation) est essentiel, le caractère événementiel souvent mis en avant.

Le secteur culturel industriel, pour sa part, regroupe des activités dont le but est de reproduire et distribuer massivement une œuvre à contenu culturel. Il peut s'agir d'un livre, d'un enregistrement sonore ou encore d'un film ou d'un jeu vidéo. Le secteur culturel industriel concerne ainsi l'industrie du disque, du jeu vidéo, de l'édition et de l'audiovisuel.

Certaines activités peuvent s'inscrire dans les deux catégories; au fil du temps elles ont dû s'adapter à de nouvelles exigences, ou su bénéficier de nouvelles opportunités. Ainsi par exemple le théâtre et les spectacles vivants se sont récemment développés pour entrer dans le secteur culturel industriel, comme on l'observe à travers la diffusion vidéo de ces œuvres à l'origine uniques. A l'inverse, les compétitions de e-sport dans le domaine du jeu vidéo s'apparentent à des mises en scène théâtralisées et événementielles, même si les supports sont des jeux vidéo édités par l'industrie.

L'entrée progressive du management dans l'art et la culture

Il est encore difficile d'évoquer le « management culturel » sans faire référence à la contradiction majeure qui semble opposer les deux termes que sont le management et la culture. Le management est censé représenter un ensemble de règles, il est relativement normatif et implique un certain cadrage, une discipline. Enfin il a recours à des outils de mesure ou d'évaluation. En revanche, la culture renvoie à l'idée d'émancipation, de création qui s'opère dans une relative liberté, affranchie de toute règle.

Ainsi, comme l'a rappelé Eve Chiapello, il existe un grand nombre de divergences d'opinion entre le management d'une part, et l'art d'autre part. A la vue de ces divergences on peut facilement imaginer le genre de conflits qui opposent régulièrement les artistes aux managers. En effet les artistes ont souvent du mal à admettre une quelconque considération marchande dans ce qui touche au domaine culturel. Nombreux sont ceux qui refusent catégoriquement l'intrusion de l'idée de commerce ou de mercantilisme dans leur art, et ce surtout lorsque cela implique une atteinte au contenu de l'œuvre (ex : quand l'artiste doit se plier aux demandes de celui qui rémunère son travail, en modifiant ou adaptant son œuvre selon les desiderata de ce dernier et les exigences commerciales qu'il poursuit). La notion même de « commanditaire » est souvent reniée par les artistes, qui se plaisent à imaginer créer sans contrainte autre que celle que leur apporte leur propre élan créatif. La critique n'est pas unilatérale, et les gestionnaires ont eux aussi des reproches à adresser aux artistes : « ils n'ont pas le sens des réalités, ils sont prétentieux et s'imaginent que leur statut d'artiste leur confère le droit de vivre au crochet de la société, … » sont des critiques souvent entendues du côté des managers de la culture.

Cependant, cette critique artiste du management a connu une remise en cause avec les nouvelles politiques culturelles menées à partir des années 80. On a vu apparaître au cours de ces dernières décennies des signes de rapprochement entre ces deux logiques, celle de l'art et celle du management. Dans la continuité de la politique culturelle menée par Malraux dans l'immédiat après guerre, le renouveau de l'élan culturel marqué par les « années Lang » (1981-1991) a permis une véritable affirmation de la dimension économique de la culture. Une tendance à la réconciliation entre art et économie se dessine donc assez clairement depuis quelques temps. Elle se réalise essentiellement sous l'égide de l'Etat qui défend ardemment l' « exception culturelle » en menant une politique encourageant la production nationale (et par extension européenne), en proposant des aides et des régulations favorables aux producteurs indépendants. Cette action soutenue de l'Etat auprès du secteur privé culturel a permis le rapprochement des logiques d'art et de management, qui s'est déployé autant dans le public que dans le privé. En conséquence, les exigences de rentabilité qui caractérisent aujourd'hui en partie les industries culturelles sont devenues des variables reconnues, des instruments de notoriété autant que de mesure de la performance (hit parade, box office, billboard, etc…). L'entrée du monde de la Culture dans l'ère du big data n'a fait qu'accentuer la chose, avec les systèmes de réservations, de playlists, d'algorithmes de recommandation, etc…

La place du management dans la culture est donc en train de se légitimer. Mais les managers ont dû s'adapter aux spécificités du secteur, faisant ainsi du management culturel une relative exception par rapport au management traditionnel.

Les particularités du management culturel

Une caractéristique majeure du domaine des arts et de la culture consiste en la discontinuité de l'activité : il s'agit en permanence de mettre sur le marché des prototypes, ce qui implique de travailler par projet (un spectacle, un film, …). C'est ce

que je qualifie de « dictature du projet ». Cette discontinuité du travail a des implications évidentes sur la gestion des ressources humaines, qui doivent être particulièrement flexibles. Outre le recours continuel à la flexibilité contractuelle (intermittents du spectacle ou indépendants) pour soutenir le travail d'un petit nombre d'employés permanents, elle suscite l'émergence de leaders aux compétences particulières, qui doivent souvent cumuler des fonctions artistiques et administratives à la tête de ces organisations à géométrie et effectif variables. Tout en manageant des équipes non liées par des liens hiérarchiques mais par l'attirance et l'appétence de la participation à un projet d'envergure, quelle qu'en soit la structure payeuse.

Une entreprise culturelle n'est finalement rien d'autre qu'une PME classique. Comme tout gérant de PME, un responsable d'entreprise culturelle doit gérer des employés (et les aléas dus aux augmentations ponctuelles du personnel), les salaires, les locaux, les aspects juridiques et sociaux auxquels toute société est confrontée. En cela les compétences et surtout la polyvalence d'un manager sont essentielles, les responsabilités en cause dépassant largement le cadre des fonctions d'accompagnement de l'artiste. Toutefois, si les compétences organisationnelles sont nécessaires, n'oublions pas qu'elles sont différentes de celles que les managers exercent dans les autres secteurs d'activité. Le management culturel requiert des compétences spécifiques sur un certains nombres de caractéristiques plus ou moins spécifiques au secteur :

Le questionnement de la logique de marché

Un grand nombre de filières culturelles - notamment celles relevant de l' « artisanat » culturel - s'efforce encore de conserver une mission bien particulière, qui se veut être à la fois sociale et éducative. Ainsi, contrairement à la majorité des autres secteurs d'activités qui répondent avant tout à des exigences de profit, une bonne partie du secteur culturel ne travaille pas selon une logique marché mais a conservé une logique produit : il ne s'agit pas de satisfaire le public en lui donnant ce qu'il attend (orientation marché), mais de sensibiliser ce dernier, l'intéresser en lui donnant accès à des œuvres produites, reproduites, ou conservées (orientation produit). Une certaine sensibilité artistique est indispensable pour réussir dans ce contexte. Les compétences managériales ne suffisent pas. Point de marketing amont donc : pas d'étude de marché préliminaire, pas de prime à l'habitude ni même à l'expérience, point de place pour les outils de planification et de mesure. Le manager se doit d'avoir une double étiquette (expert en management et expert en art), ou alors la direction doit être constituée de deux personnes ou deux blocs aux spécialités complémentaires, comme c'est souvent le cas aujourd'hui dans des entreprises culturelles institutionnelles où l'on distingue la direction artistique et la direction administrative et gestionnaire.

A contrario, dans la plupart des industries culturelles, règne désormais la logique de résultat et de retour sur investissement. La satisfaction du public est aujourd'hui un des axes essentiels suivi dans l'élaboration de l'offre de produits culturels de consommation. Dans ces secteurs dominés par des structures multinationales, les « majors », on pourrait désormais penser que les seules compétences recherchées chez les managers sont d'ordre administratives et gestionnaires, en plus bien sûr de l'efficacité marketing, chose essentielle pour rendre accessible les œuvres au plus grand nombre. Dans l'effectif d'un « major » du disque, par exemple, la direction artistique ne représente pas plus que 5% de l'effectif global de la multinationale.

La dérive d'interprétation

Le concept de « mondes de l'art » de Howard Becker propose d'analyser les interactions à l'intérieur et entre les groupes d'artistes, les publics et les fonctions support (à savoir les managers, les producteurs, les techniciens, les journalistes, les diffuseurs) qui permettent collectivement à une forme d'art de naître et de prendre forme. Un monde se compose de l'ensemble des individus et des organisations dont l'activité est nécessaire pour produire les événements et les objets qui sont caractéristiques de ce monde. Pour Becker, toute forme d'art est une « action collective », une coopération entre de nombreux agents dans le cadre d'activités variées sans lesquelles des œuvres particulières ne pourraient voir le jour ou continuer d'exister. C'est un ensemble d'activités, précise-t-il, « qu'il faut mener à bien avant qu'une œuvre d'art prenne son aspect définitif » et dont il est éventuellement possible de dresser la liste. Il y a dans le mot « activité » l'idée de travail, de vie, de mouvement, de vitalité, d'action, de dynamisme, d'énergie, et l'étude sociologique de l'art est une étude de cette action collective.

Quatre éléments sont centraux à la compréhension des mondes de l'art : les réseaux, les lieux, les conventions et les ressources. L'activité artistique s'inscrit dans un mouvement social global et les artistes évoluent dans des systèmes de valeurs qui excèdent la sphère artistique. Les œuvres d'art ne représentent pas la production d'auteurs isolés, d' « artistes » qui possèdent un don exceptionnel. Elles constituent plutôt la production commune de toutes les personnes qui coopèrent suivant les conventions caractéristiques d'un monde de l'art afin de donner naissance à des œuvres de cette nature. La rencontre entre des cultures différentes (artistique, technique, commerciale, managériale) peut conduire à des transformations indépendantes de la pratique artistique. C'est ce que je qualifie de « dérive d'interprétation ».

La logique d'incertitude est compensée par une surproduction chronique

L'incertitude est une constante de l'industrie culturelle, une condition nécessaire et redoutée. Par elle, le travail peut être inventif, expressif, non routinier, mais par elle aussi, il constitue un défi toujours éprouvant. Sans autonomie suffisante (ou contrôle amont suffisamment souple) le carburant de la créativité se volatilise. Sans contrôle par l'aval, dans la distribution et les stratégies de promotion sélective, pas de gestion efficace de la surproduction affirme Menger. Les innovations de l'industrie culturelle pour réduire l'incertitude sur le comportement de la demande et pour construire des liens récurrents avec des segments de public consistent, pour une bonne part, à faire émerger de nouveaux genres ou à convertir des succès en des genres et en des catégories identifiables.

Les industries culturelles utilisent ces tensions productives pour canaliser l'innovation et ont recours à la surproduction pour endiguer l'incertitude endémique aux mondes de l'art. Toutes les parties-prenantes de l'industrie culturelle savent pertinemment qu'il se produit beaucoup plus d'échecs que de succès. Les carrières artistiques dépendent des changements de tendances, des contingences des marchés commerciaux et de la réponse du public. En parallèle, les carrières des cadres des « majors » sont liées aux succès des projets auxquels ils sont associés, plus qu'à leur expérience personnelle ou leurs qualifications formelles.

Mais si un marché incertain et instable donne une chance aux indépendants de combler une brèche dans le marché, il va surtout permettre aux grandes maisons de consolider leur domination car elles seulement ont les ressources en capital pour la surproduction rationnelle qu'exige le marché. Même dans des périodes de forte innovation créative, le réflexe des « majors » reste le même : garder la tête froide et être présent sur le créneau en surproduisant pour essayer d'élargir la taille du marché par propagande le plus rapidement possible, afin de faire face à l'éventuelle brièveté du mouvement.

La permanence de décisions conflictuelles

La dynamique du succès commercial se traduit par une lutte des artistes pour obtenir toujours plus d'autonomie. Les artistes confirmés essaient d'établir une position qui leur évite d'avoir à passer par les recommandations du personnel de leur maison de production et les fourches caudines de la direction artistique. Les artistes souhaitent se libérer des considérations « commerciales » pour se concentrer sur leur « art », en ayant déjà prouvé leur capacité « commerciale » grâce au succès rencontré précédemment.

La tension entre le commerce et la créativité dans l'industrie culturelle fait l'objet d'une constante négociation et d'une intégration progressive dans les pratiques professionnelles. L'impératif succès commercial nécessite un marché, mais ce marché n'est pas défini à l'avance, n'est pas toujours existant, il doit parfois être créé. Il se met en place au fur et à mesure du développement de l'artiste. Les controverses sur l'aliénation des artistes engagés dans des espaces commerciaux ont souvent été l'occasion de dénoncer l'incompatibilité entre la recherche d'une qualité purement artistique et cet engagement. L'authenticité artistique est une propriété doublement relationnelle, liée aux interactions de l'artiste avec son univers social d'origine et à celles qu'il noue avec les professionnels de l'industrie culturelle.

Dans un monde professionnel, le monde de l'art au sens large, où l'incertitude plane comme une variable difficilement contournable, le manager culturel s'accroche trop souvent à une expérience et une connaissance du secteur professionnel pour accomplir sa carrière. Si nombreux sont les exemples de carrières professionnelles spectaculaires effectuées dans une unique branche de l'industrie culturelle, je pense que cette direction n'est plus aujourd'hui aussi pertinente. La meilleure façon de sortir du clivage culture / industrie culturelle et public / privé est de privilégier une approche métier – à l'opposé d'une approche de spécialisation dans un secteur d'activité -, et de d'appliquer autour de ces métiers un référentiel de compétences permettant la meilleur adaptabilité aux rapides évolutions du marché des contenus culturels.

Car en plus des mutations liées au désengagement partiel de l'Etat et des collectivités locales dans les affaires culturelles (ou leur transfert progressif vers des activités de communication et de développement territorial pour ces dernières), la révolution dans l'accès à la production culturelle liée à l'avènement des réseaux numériques a contribué à bouleverser les usages d'une industrie qui se complaisait depuis plus d'un demi-siècle dans son schéma pseudo-artisanal et certainement un peu élitiste. Un manager culturel ne doit plus aujourd'hui être formé en fonction d'un secteur d'activité déterminé, mais en fonction du métier qu'il souhaite exercer dans le cadre d'activités culturelles.

Marc Alvarado

Références
Alvarado Marc : « Parfois ça dégénère », Bookelis / Stoymag, 2020.
Becker Howard : « Les mondes de l'art », Flammarion, 1982.
Chiapello Eve : « Artistes versus managers – le management culturel face à la critique artiste », Métailié, 1998.
Menger Pierre-Michel : « Le travail créateur », Seuil, 2009.



LEAN EQUIPE EN PME : LE DÉVOILEMENT DU FAIRE AUTREMENT !

ANNICK**SCHOTT**

Maître de conférences HDR

Université de Bordeaux Montaigne

MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

La philosophie actuelle des dynamiques du travail s'ancre dans « des avantages aux salariés oui, mais sans gêner l'économie ». Cet équilibre semble flou et dissonant. Face ces dissonances, quelques dirigeants de PME cherchent à davantage faciliter les coopérations à partir d'outils ou de méthodes. Si « agir différemment » constitue l'atout susceptible de faire évoluer une organisation PME avec son environnement interne (femmes et hommes de l'entreprise) et externe (clients), le défi est alors de savoir si « faire différemment » continue d'être irrigué par la pulsation - facilitatrice - de la stratégie de l'entrepreneur et de sa mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale).

En 2015, le dirigeant d'une PME que j'étudie me déclarait : « ce qui est important pour moi c'est de favoriser la coopération entre les équipes. C'est pour cela que j'essaie de m'imprégner de ce que j'appelle le « Lean d'équipe ». Cette méthode leur sert (et me sert) juste d'appui. Elle met les équipes en situation de créativité et d'innovation. Chacun consolide son potentiel créatif (moi aussi) ; on se fait davantage confiance, et de plus je renforce ma confiance dans ma vision stratégique. Cette méthode n'est pas un modèle, c'est juste un support compatible avec le code génétique de notre PME. L'idée est bien sûr de contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise, de comprendre, répondre et anticiper les besoins et les problématiques de nos clients industriels. Mais au-delà, c'est bien de dynamiser les équipes. C'est comme si cette démarche m'aidait en tant que porte greffe (moi, le dirigeant) à alimenter les greffons (les collaborateurs) qui eux, de par leur ingéniosité et leur initiative, fournissent (avec moi) les fruits de la croissance de notre entreprise »

A y regarder de plus près, ce « lean d'équipe » n'interroge pas que les effets des dispositifs mis en place par les entreprises pour agir sur la motivation à faire « innover des acteurs ». Comme si les « acteurs » devaient être des machines à innover, auprès de qui l'on peut bien demander d'être plus responsables, plus autonomes, plus poly-compétents, plus apprenants, plus dans le partage des risques... Un salarié ne s'inscrit pas dans l'acte par exemple d'innover, parce qu'il faut s'y inscrire sous tutelle de son entreprise... C'est un peu plus engageant. Et ce type d'impératif descendant (condescendant) est incompatible avec le faire autrement, puisqu'il s'agit ici d'une injonction (paradoxale) d'une prise de, et d'une mise sous contrôle. Cela revient à procéduriser la pensée en procédurisant les pratiques, comme le souligne Anne-Lise Diet (2016, « Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être : la procédure », chap. 6, dans Drieu Didier et Pinel Jean-Pierre (dir.) Violence et Institutions, Dunod, coll. Inconscient et Culture, pp. 109-134).

Aux sources de nouvelles idées, de façon de faire autrement, il y a des sujets et des projets de vie, des relations ouvertes ou tendues avec d'autres, dans une organisation dont les caractéristiques les mettent ou non en vulnérabilité au nom d'une performance et d'une compétitivité… Il y a aussi des postures et pratiques de dirigeants et d'encadrants susceptibles de dévoiler ou non la créativité de chacun.

Dévoiler ou non la créativité de chacun.

Des cheminements autrement vers rendre mieux service sont nécessaires pour une PME. Au-delà, « Que reste-t-il de l'être si l'on en défalque la puissance d'agir ? », comment peut-on « affirmer son être en acte » s'interroge Paul-Laurent Assoun (2013, « La jouissance entravée. Psychanalyse du sujet empêché », http://90plan.ovh.net/~revueconc/images/stories/n36/CONF_36_PDF/CONF_36_PDF_LA_JOUISSANCE_ENTRAVEE.pdf).

L'individu agissant est aussi agi, pénétré par de nombreuses interactions.Certaines sont en partie héritées comme notre socio-éducatif (notre habitus). En entreprise, tout cela repose sur l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de son ou ses entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse – (perceptions - représentations) d'un faire réalisable.

Philippe Zarifian, en 1997 dans « Produire en quatre temps, une mutation du travail mal perçue », Santé au travail, n° 22, pp.54-57, constatait que « on demande toujours aux salariés de faire de la qualité sans leur en donner les moyens, notamment du temps lié à l'intellectualisation du travail (résolution de problème, communication, apprentissage) ». Ce type d'injonction paradoxale est en fait nuisible au maintien des expériences - expérimentations professionnelles (sentiment du travail bien fait), au développement des activités créatrices (anticipation, rénovation personnelle) ; c'est une coopération pervertie. A force de gommer les différences et contribuer au nivellement et à la normalisation comportementale en utilisant chacun de

nous comme preuve sociale (Cialdini, 2014), elle abime les différentes interprétations qui constituent la richesse de vie, de nos envies.

Le faire autrement managérial s'oppose donc aux paradigmes classiques, issus des principes d'organisation classique du travail, qui véhiculent soumission et subordination des acteurs, selon Henri Savall (1975, Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, Dunod, coll. Etudes économiques, 213 p.).

Sortir de la mise en formatage

Tout dirigeant se situe dans une asymétrie de pouvoir. Cependant, il peut avoir le soin, pour des raisons à la fois conjoncturelles et structurelles, d'abandonner une partie de ses prérogatives attribuées pour mettre de l'horizontalité dans ses relations avec ses collaborateurs. Il ne s'agit pas d'une intention ni suggérée par, ni supplétive à, une obligation à satisfaire encore plus le client ; il s'agit d'un état d'esprit…, une « manière d'être » mise à l'épreuve d'un éprouvé (Corneau, 1999).

Sortir de la mise en formatage suppose une grille de modélisation qui associe en termes de mangement voire de gouvernance ce que font Habitus, Apprentissage Expérientiel, Relations Conjointes et Conventions.

Cela ne peut fonctionner à la condition qu'il y ait et en continue des négociations entre les acteurs.

La négociation ne se confond pas avec la concertation. La concertation a lieu dans un cadre hiérarchique : le chef propose, recueille les avis, en discute avec ses collaborateurs, mais, pour finir, c'est lui qui décide, de tout et tout seul. Il en va de même de la consultation. La négociation, par contre, a lieu entre égaux. Elle consiste, à travers le débat, à trouver une solution qui conviendra aux différentes parties en présence. En pratique, la négociation ne signifie pas toujours une discussion susceptible d'aboutir à un accord équilibré, certes, il y aura concessions et contreparties. Ce qui compte, c'est qu'il n'y ait pas vraiment de gagnant, pas vraiment de perdant et que chacun y trouve son compte, dans prise en considération de son expertise.

Le Lean Equipe comme processus d'assimilation-accommodation !

Le projet de rendre par exemple mieux service à un client, qui ne semble pas assez satisfait du fonctionnement qu'il fait de l'objet technique vendu, constitue un problème, un obstacle. Cet obstacle se situe aussi dans l'intentionnalité psychologique.

Lorsque le Lean équipe sert de soutien, alors il permet, par de truchement d'opérations concrètes, à chacun d'apprendre dans un expérentiel holistique. L'acceptation des affects apporte l'énergie en particulier transformante fournie par le potentiel de chacun (quel que soit son statut) et la dynamique de l'ensemble. Parce que chacun et ensemble s'accommodent de ce que les actions vont faire bouger la structure de l'activité, et de ce que la structure de l'activité va faire bouger dans les opérations de chacun. Cela veut dire que la mise en fantaisie (Montaigne) de chaque élément se fait dans soi, dans l'élément et dans l'ensemble.

Ainsi, toute équilibration devient possible : Transmission de savoir-agir en situations dédiée / soit à une Amplification pour restaurer un équilibre / soit à une Diminution pour réduire les désagréments afin de laisser la place à un faire autrement.

Lorsqu'il est admis a priori que le « remède Lean équipe » ne remplit pas complétement son office (et donc les résultats escomptés), alors la cause n'est pas à attribuer à un éventuel manque d'efforts ou d'énergie. Personne n'est une mauvaise personne (Metzl & Kirkland, 2010). De surcroît, le contrôle partiel de ce qui se décide et de ce qui se passe est acquis. Parce que les actions et décisions sont sous-tendues par un ensemble de processus automatiques, hors de notre contrôle conscient (Kahneman, 2012). Le Lean Equipe devient alors une invitation pour chacun à prendre de la distance avec l'obsession du contrôle, voire du trop-plein de contrôle des événements. Cela signifie également que les éléments de résolution se font par flux (avancée) et reflux (recul), c'est-à-dire de manière graduelle et chaotique, tel « des vagues qui se chevauchent » (Siegler, 2015).

Cette intelligence du « Lean équipe » devient créative et collective parce que ce Lean équipe-là respecte la diversité des points de vue et des façons de faire. Ici la méthode, malgré ou à cause certains de ses couloirs normatifs et comportementaux, apparait comme libératrice. Elle apporte, à chaque fois et sans risque, une motivation ragaillar-

die, un souffle à chaque fois renouvelé.

Parce que comme évoqué ci-dessus, il y a une triple reconnaissance (Gernet et Dejours, 2009), la motivation s'en trouve renforcée, le mécanisme de sublimation peut être activé, voire ré-activé. En ce sens, l'intégration des moyens (expérience, intelligence, créativité) et des fins (apport d'une solution) est encouragée comme un processus intégrant affectivité et cognition dans la réalisation d'une activité et sans doute de soi-même.

Ici, on tient à distance « le discours qui valorise la compétition comme un bien social », et « l'émotion qui constitue la pratique de la compétition, celle qui constitue les actions qui nient l'autre » (Maturana (1998, Emoções e linguagem na educação e na política. Belo Horizonte: UFMG, 98 p. https://mariotavares.com.br/_textos/emocoeselinguagemnaeducacaoenapolitica.pdf).

Ici on est attentif à l'autre, dans le respect mutuel, la réciprocité des points de vue, la valorisation mutuelle.

Pour conclure 2 citations

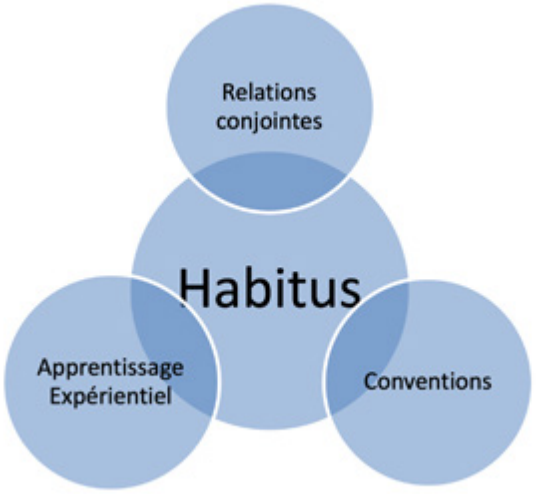
Albert Einstein « la logique vous mènera de A à B. L'imagination vous amènera partout. »

Carl Gustav Jung « Les crises, les bouleversements et la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie. »

Encore faut-il que ces autres chemins soient autorisés à être explorés.

Annick Schott

1. *En termes d'utilité économique : le salarié rapporte puisqu'il ne coûte ; en termes de conformité par rapport aux règles du métier et à celles sociales, en termes de potentiel créatif, de beauté du geste.*



Grille de modélisation d'un autrement managérial

Habitus : il est ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « les convenances et les modes, les prestiges » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « systèmes de dispositions réglées, durables et transposables… » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations. Il est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vues et les expériences d'autrui.

Apprentissage Expérientiel : il se fait en continue à l'occasion de résolutions de problèmes à partir de dispositifs négociés. Il est holistique (Slovic et al., 2004). C'est un ensemble solidaire qui mêle raison et affect (plaisir/déplaisir), c'est-à-dire rationalisant. Il fait appel à des éléments du passé issus de l'expérience. Il conduit à dépasser les automatismes pour les adapter à des conditions/contingences nouvelles. L'adaptation amortit les effets des contraintes externes, ce qui permet de tenter de nouvelles expériences, d'essayer, de se tromper et de trouver à nouveau. Le procédé des essais / erreurs s'appuie sur la modification de l'action via des essais successifs. Mais c'est bien sur la perception-représentation d'un désagréable modifié en un agréable que va se construire l'acte modifié. Basé sur un encodage de la réalité via des récits et des images concrètes, il permet un traitement rapide de l'information orienté vers l'action immédiate. L'expérience s'incrémente.

Relations Conjointes : elles supposent des attentions conjointes (De Leonardis, M., Rouyer V. et al., 2003), cette prise en compte tout à la fois de ce qu'est autrui et soi-même. Ce qui permet et invite à cette rencontre avec « cet esprit des Lois de la Maisonnée » (cf. habitus). Ainsi communication et apprentissage vont au-delà d'un simple suivi de ses propres intentions. Il y a interactions notamment par la mise en valeur par l'encadrant des points de vues de chacun dans la résolution du problème ou de la difficulté rencontrée. Ces interactions peuvent se faire au fil de l'eau ou de manières formalisées via un dispositif particulier.

Conventions : elles renvoient aux modalités de résolutions de problèmes via l'utilisation négociée de dispositifs spécifiques. Le plus souvent, elles sont constituées par les accords formels (formalisés) et informels régissant les relations entre les acteurs.