

MAGR^H

NUMÉRO 15 • DE 2021 A 2022 • DECEMBRE 2021

DE 2021 A 2022 ...

Comptes de Noël

Philippe Canonne p.6

Chasseur de fantômes, un métier d'avenir

Hubert Landier, p.17

Le temps social des femmes à l'épreuve du télétravail

Elisabeth Couzineau, p.22

Pourquoi faire le pari d'une éthique de la sincérité dans le management ?

Elsa Godart, p.26

La stratégie du poulpe

Emmanuelle Joseph-Dailly p.49

Prochainement, La FFP devient

**les acteurs de
la compétence**

créateurs d'avenirs professionnels



La FFP (Fédération de la Formation Professionnelle), organisation professionnelle créée en 1991, fédère et représente plus de 1200 entreprises de formation et du développement des compétences.



André Fenet



AVANT-PROPOS

Chers ami(e)s c'est à chaque fois un plaisir d'ouvrir le MagRh en quelques mots par lesquels je peux vous adresser mes félicitations les plus chaleureuses.

Féliciter les contributrices et contributeurs bénévoles qui, en peu d'années, ont permis à la profession de disposer d'un espace d'informations de première qualité, inspirantes et souvent inédites. Mais aussi les féliciter pour accepter de cohabiter avec des personnalités ne partageant pas leur point de vue, et permettre ainsi au lecteur de se faire son opinion. Et, parfois, en amont, d'accepter de réfléchir à des compromis, à de la coconstruction intellectuelle.

Féliciter bien entendu les lectrices et lecteurs qui, par centaines de milliers chaque trimestre, téléchargent, consultent, reviennent sur les articles des dossiers, voire reprennent sur le site, les numéros anciens dont à la lecture, il est possible de se rendre compte qu'ils n'ont pas vieillis.

Pour le magazine que vous vous apprêtez à lire, vous allez constater qu'il ne comprend pas de dossier thématique. Je me dois de vous expliquer la raison de ce choix.

Vous vous êtes rendu compte que les numéros précédents dépassaient les 400 pages. Les remontées des lecteurs nous montrent qu'ils

font des choix, et laissent parfois de beaux articles de côté, par manque de temps.

Les numéros à venir montrant d'ores et déjà, une propension à atteindre au pire les mêmes scores, il fallait opter pour une expérimentation que nous espérons salvatrice. Dissocier les dossiers de la rubrique (dite à bras). En décembre, il était prévu un dossier sur l'hégémonie du droit dans les relations sociales, et en janvier un « spécial learning », edtech oblige. En modifiant la programmation il nous semble que tout le monde peut y trouver son compte.

Donc, vous avez au bout de vos doigts sur le clavier, un « spécial Noël » composé uniquement de la partie Magazine du MagRh.

En janvier vous serez séduit par un dossier exceptionnel learning et en mars le dossier cliquant du « juridique ». Les autres dossiers (RH public/privé, recrutement...) sont programmés avant la fin de l'année, et nous verrons si nous intercalons des numéros magazines entre ces publications. Cela signifie que nous nous apprêtons à aller au-delà des 4 numéros trimestriels. Vous imaginez l'effort d'une rédaction, elle aussi bénévole.

Nous terminons cette année comme l'an passé par de l'incertitude sanitaire, par un engagement renouvelé de la fonction RH et des partenaires sociaux pour garantir la sécurité et la santé des salariés. Nous allons aussi contribuer à l'accélération nécessaire de la numérisation, des transformations des techniques managériales, de la montée en puissance de la participation aux décisions stratégiques. Alors, permettez-moi de vous proposer la lecture d'un numéro plus décontracté que d'habitude, plus ironique parfois, mais ponctué de virgules on ne peut plus sérieuses. Et puis, au nom de toute la rédaction, acceptez nos meilleurs vœux de nouvel an.

Très certainement, nous ne verrons pas la fin de cette crise dans ces douze mois, mais nous saurons manifester notre résilience, notre intelligence collective et notre sens de l'humain pour contribuer encore et toujours à la construction d'une entreprise et au-delà d'une société, plus performante et plus équitable à la fois. Bonne et saine lecture...



- 3** Avant propos
André Perret
- 5** Comptes de Noël
Philippe Canonne
- 10** Chroniques de la fin du monde #9
Jacques Igalens
- 12** L'agilité, licorne des RH ?
Gaelle Deharo
- 17** Chasseur de fantômes, un métier d'avenir
Hubert Landier
- 21** Observatoire ASAP
Olivier Meier
- 22** Les temps social des femmes à l'épreuve du télétravail
Elisabeth Couzineau
- 25** Va, vis et deviens
Association Progrès du Management (APM)
- 26** Pourquoi faudrait-il faire le pari d'une éthique de la sincérité dans le management par Elsa Godart
- 32** La face du «Nous»
Christophe Lesuisse
- 35** L'entreprise peut-elle être le dernier refuge de la main tendue ?
Elisabeth Provost Vanhecke
- 41** Test & Learn, la stratégie des entreprises agiles
Adilson Borges
- 45** S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise
Eric Delavallée
- 47** Notes de lecture sur s'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise
Denis Cristol
- 49** La stratégie du poulpe
Emmanuelle Joseph-Dailly
- 53** Rendre plus concrètes les solidarités européennes
Nayla Glaise et Jean Luc Molins
- 57** Apprentissage artificiel ou Intelligence artificielle
François Geuze
- 62** La sécurité de l'emploi, un concept presque inconnu aux états unis
Valérie Mounier
- 66** Dynamitons la zone de confort
Christophe Genoud
- 70** Vivre ensemble égaux et différents
Eric Blanchet et Aude Amarrutu
- 75** Story RH : Les éléments de langage
Mahé Bossu et Patrick Storhaye
- 79** Du sens du sens
Lucien Lemaire
- 87** 22 v'la 2022
Collectif réuni par André Perret
- 102** Voeux
Gaelle Roudaut
- 106** Jeux de cartes
Philippe Canonne





COMPTES DE NOËL !

**Ne dites pas à ma mère que je suis DRH
elle me croit candidat à la Mairie de Paris**

PHILIPPE CANONNE



Philippe Canonne est le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



DE LA FONCTION REVOLUTIONNAIRE DE LA CREME DE POIS CHICHES

Le Comité d'entreprise de cette importante Société de Transports venait de s'animer. Les sujets économiques et sociaux étant épuisés on venait de passer aux Activités Sociales. Gros enjeu, le Comité devait décider du cadeau de Noël du CE qui serait envoyé à tous les salariés. Pas question de se tromper, les élus jouaient leur réélection. Jusqu'à cette heure avancée de la matinée le CE avait suivi son traintrain normal. Le Grand Drh qui le présidait avait reçu son lot habituel de leçons de Morale, d'économie et de management par les Délégués. Il les avait de son côté comme d'habitude noyés sous les chiffres, les pétitions de principe et les grands discours creux. La routine du dialogue social. Maintenant on entrait dans le sérieux. Qu'allait-on offrir au personnel à Noël ?

Vu l'importance le sujet avait déjà été abordé trois mois plus tôt. Il avait été convenu que cette année le cadeau témoignerait des préoccupations des élus en faveur du Développement Durable. Les années précédentes on avait privilégié les Loisirs. L'an passé une glacière avec les couverts en plastique pour le piquenique. Gros succès. L'année précédente la serviette de bains et les tongs au logo du CE. Cette fois les élus avaient senti le vent. Ils avaient décidé de s'inscrire dans des projets de Solidarité internationale auprès de populations victimes de la précarité. Avec la sensibilité grandissante à l'écologie, la Planète à sauver, ils étaient sûrs d'être bien accueillis avec un cadeau estampillé Développement durable. L'établissement d'une proposition avait été confié à la Commission des Affaires Sociales du CE. Elle venait aujourd'hui la présenter.

Le Président de la Commission ménageait ses effets. Il avait avec lui un grand sac blanc et on ne pouvait voir ce qu'il allait en sortir. Vieux routier du syndicalisme et pilier de la majorité réformiste qui dirigeait le Ce, il savait capter l'attention de ses Camarades.

« La Commission s'est réunie plusieurs fois. Elle est allée voir les show-rooms de plusieurs fournisseurs. Elle a finalement porté son choix sur le catalogue du Militant Moderne qui allie la qualité des produits à une vraie démarche alter mondialiste. Tous leurs objets sont issus du Commerce Equitable et produits par des artisans locaux respectueux de l'environnement »

Murmure d'approbation autour de la table. Les élus appréciaient qu'il ait poussé une entreprise qui rétrocéderait des avantages au Comité plutôt qu'à son organisation syndicale. Habile manœuvre d'un vieux routier. Qui n'était pas sans savoir que des commissions arrière iraient directement là où il fallait.

« Nous vous proposons donc ce superbe Maxi sac en tissu africain » Il sortit de son grand sac blanc un cabas à rayures de couleur à porter en bandoulière, grandes anses en lanières façon sangles et ourlé d'une bordure en macramé « Comme vous le voyez un sac pratique de grande contenance. Il est fabriqué en fibres végétales de la Région des Lacs et reproduit

les couleurs et motifs traditionnels rwandais. Il vient d'une Coopérative de Commerce Equitable qui emploie des veuves et orphelins du génocide afin de leur permettre d'être auto-suffisants »

Le Grand Drh glissa une allusion au travail des enfants... « Vous noterez que les œillets, la fermeture sont entièrement réalisés à partir de matériaux de récupération. » « Ils proposent de nous en livrer douze mille conditionnés dans des sacs en plastique bio dégradable et des cartons en résidus de palmes » « En plus ils offrent gratis un bougeoir papillon recyclé entièrement réalisé en perles et ferraille recyclées de la Grande décharge du Caire. On le mettra dans le maxi sac, ça fera plus d'effet » Le bougeoir, un papillon en perles sur une torsade en fil de fer du meilleur goût, sortit à son tour du grand sac blanc. Un membre de la Commission intervint pour préciser que la bougie chauffe-plat à mettre dans le bougeoir n'était pas fournie. Le Président de la Commission laissa partir le débat, le cadeau proposé pouvait paraître un peu insuffisant. L'an passé en plus des couverts on avait quand même eu les assiettes et les gobelets en plastique. « Justement ce n'est pas tout. On ne va pas donner le Maxi sac vide. Notre budget nous permet d'y ajouter ceci » Il sortit de nouveaux produits du grand sac « Un lot de confitures issues d'un partenariat entre un Centre d'Aide par le Travail en France et des producteurs du Bénin et du Togo » « Quels parfums ? » « Mangue, ananas et coco » L'assemblée hésitait, semblait pencher de son côté. Un produit sortit encore du grand sac blanc « J'ajoute à ce lot un pot de miel Bio toutes fleurs du Zimbabwe et de Tanzanie, 100% Commerce Equitable » Là c'était sérieux, le Maxi sac serait plein. L'atout final était superflu « Et le fournisseur offre les frais de port ». Allons c'était dit.

« Mais pourquoi tous des produits africains ? Il n'y en a que pour l'Afrique dans ton cadeau ! » Vive intervention de la Déléguée Cgt. « Je ne comprends pas pourquoi on ne fait la Solidarité qu'avec l'Afrique. Il y a des tas de beaux produits qui viennent d'ailleurs »

« Oui bien sûr mais l'Afrique a quand même plus besoin de notre Solidarité »

« Non l'Amérique Latine aussi. Tu ne sais même pas la misère qu'il y a là-bas » Les élus des autres bords n'aimaient pas trop qu'on leur donne des leçons d'internationalisme prolétarien et le ton risquait de monter « C'est parce que tu es chilienne que tu veux nous fourguer une flûte de Pan » « Je suis aussi française que toi, mon père est arrivé quand le Companero Allende a été renversé » « Et il n'est pas reparti quand la dictature a pris fin ? »

Le Grand Drh qui rêvassait depuis un moment rentra dans le jeu pour inciter chacun au calme et proposa à la Déléguée de préciser sa proposition « Un pull à capuche en alpaga tricoté dans une coopérative au Nicaragua ce qui permet aux paysans des plateaux de vivre dignement » « Il n'est que 70% alpaga, fit remarquer un délégué Cftc, le reste est en acrylique. Pas très Vert, c'est un sous-produit du pétrole » « Oui mais ça tient chaud, pour Noël c'est mieux qu'un sac de plage » Le Président de la Commission se sentit attaqué et rétorqua que de toutes façons c'était trop cher pour le budget « On peut prendre le modèle sans manches... »

Le silence qui accueillit cette proposition permit au Délégué Sud d'intervenir « Pour notre Organisation nous sommes en désaccord politique avec le choix de la majorité du CE auquel nous n'avons pas été associés » « Nous avons regardé le catalogue et nous proposons de choisir le panier de produits de Palestine. Ce sont des conserves fabriquées par des agriculteurs palestiniens défavorisés et victime de la guerre d'agression contre leur pays. Le Commerce Equitable leur offre un modèle économique viable qui les protège de l'exode rural et de la pauvreté imposée par l'occupant. En les aidant notre Ce soutiendra leur lutte » Les élus n'étaient pas convaincus « Il y a quoi dans ton panier garni ? » « Des amandes, de l'huile d'olive et du Houmous » « C'est quoi le Houmous ? » « De la crème de pois chiches à l'huile d'olive » « Pas très léger ça fait beaucoup d'huile d'olive » « Peut-être mais c'est militant. Sud soutient le Houmous »

L'ambiance était électrique, chacun campait sur ses positions. Le Grand Drh qui avait le



catalogue sous les yeux tenta un compromis « Vous pourriez vous replier sur les produits indiens. L'Inde est un pays très pauvre et ils offrent de jolis objets. Le répertoire téléphonique à partir de feuilles de mûriers écologiques a l'air très bien » Sans succès.

Aucun accord ne put être trouvé à cette séance du CE. Il fallut renvoyer la Commission à revoir la copie en tenant compte des sensibilités solidaires des divers courants du CE. La décision fut finalement déléguée au Bureau du Ce. Lequel opta en définitive pour un sac africain en pneu recyclé dans lequel on mit les confitures et le miel déjà envisagés, ainsi qu'un flacon d'huile d'olive vierge, résultat d'un compromis politique entre la Cgt et Sud, cette production équitable contribuant à la renaissance de villages dévastés par la guerre. Le fournisseur maintint le bougeoir papillon. Le Grand Drh au nom de la Company offrit la bougie chauffe-plat.

Joyeux Noël.

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Dialogue social

La Bonne conscience est la chose la mieux partagée. Il va de soi qu'un patron ou ses laquais de la Rh sont forcément des salauds sans qu'il soit besoin d'épiloguer sur cette évidence. Il va également sans dire que les syndicalistes sont le camp du Bien. Ils portent la Vraie Croix avec le courage et l'abnégation des vrais héros du quotidien. C'est une Vache sacrée et il en est même qui y croient. C'est ainsi que leurs perpétuelles leçons de morale, dénis de réalité et postures enflammées légitiment une violence verbale qui parfois tient de la Chemise arrachée. Le monde est simple, d'un côté les méchants –on les reconnaît à leur cravate–, de l'autre les Bons, auréolés de vertus. Le tout baigné dans l'hypocrisie générale sur le dialogue social, dogme intangible du vivre ensemble à la française. Les japonais qui ont inventé le Kanban rigolent encore des coûts astronomiques du système social qui plombe la compétitivité des entreprises françaises. Malheur au naïf qui révélerait l'autre côté du miroir. Les heures de délégation pour convenance per-

sonnelle, les avantages aux délégués, la complaisance embarrassée envers ces élus infréquentables, les jargons creux, la pauvreté des débats. Il est loin le temps où le délégué avait à cœur d'être le meilleur ouvrier et où l'Elu du Peuple tenait pour une conquête de porter une cravate. Dans ce théâtre d'ombres les Comités d'entreprise sont le lieu clos où chacun joue sa partition et fait semblant. Les Drh ne sont pas sans responsabilité dans ce monde magique. Ils ont inventé les Relations sociales qui en sont le grand protocole. Le rideau de fumée qu'ils ont ainsi tiré les a rendus indispensables. Mais certainement pas nécessaires.

MORALE DANS LA MORALE

Un Comité d'entreprise est un endroit improbable où les délégués les plus endurcis découvrent les affres du patronat. Employeur des salariés du Ce c'est eux le Patron. Ce changement de pied révèle parfois des surprises. C'est eux aussi qui ont à gérer la Finance, parfois importante. A traiter avec des fournisseurs, des prestataires ou des banquiers. A faire des choix et décider sans pouvoir se réfugier derrière le Yakafocou. Certains même se retrouvent avec des syndicats et des délégués. Les relations avec l'inspection du Travail tournent vite à la schizophrénie. Mais on se prend vite au jeu et plus d'un CE est géré d'une main de fer par des élus sans états d'âme. Les plus gros délèguent à des cadres salariés. Il y a même des Drh salariés de Ce. Expérience inoubliable. Un débat au Bureau du Ce sur le préavis de grève de leurs salariés à l'appel de leurs propres organisations syndicales est un moment qui marque une carrière de Drh ! En matière de dédoublement de personnalité il n'y a guère de plus radical que les discussions au Comité de suivi des plans d'actionnariat salarié. Les Camarades s'y révèlent souvent de redoutables capitalistes. Mais là ils causent au DAF pas au Drh.

MORALE DE LA MORALE

Il est de faux dévots ainsi que de faux braves.

Philippe Canonne

VOTRE PARTENAIRE RECRUTEMENT FORMATION



**DES DISPOSITIFS QUI S'ADAPTENT
À VOS BESOINS EN RECRUTEMENT :**

ALTERNANCE · APPRENTISSAGE · FORMATION CONTINUE

CYCLE MASTÈRE (BAC +4 / +5)

- JURISTE D'ENTREPRISE ET DROIT SOCIAL
- HR MANAGER (PROGRAMME INTERNATIONAL)
- ATTRACTION & MANAGEMENT DES TALENTS
- DIGITAL RH
- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES & DIALOGUE SOCIAL
- RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES BUSINESS UNIT

CYCLE BACHELOR (BAC +3)

- CHARGÉ(E) DE MISSIONS JURIDIQUES
- CHARGÉ(E) DE GESTION RESSOURCES HUMAINES
- CHARGÉ(E) DE RECRUTEMENT

Cette école est labellisée



CAMPUS DE PARIS : 20 rue de Chabrol, 75010 Paris - Tél : 01 47 70 85 03

CAMPUS DE LYON : 85 Boulevard Marius Vivier Merle, 69003 Lyon - Tél : 04 84 34 02 37



CHRONIQUE DE LA FIN DU MONDE #8

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 franco-phones 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.

Le rédacteur en chef du Mag. m'ayant intimé l'ordre de présenter des vœux positifs à nos lecteurs et à la planète, je me suis mis en chasse de bonnes nouvelles. Quand on est convaincu que la fin du monde aura lieu le 23 janvier 2050, les bonnes nouvelles sont rares. Je n'en ai trouvé qu'une seule, due à Mikaël Shellenberger et présentée ainsi à la une d'un magazine : « Pourquoi la fin du monde n'est pas pour demain (ni pour après-demain) »

Cioran écrivait, "Ce qui est fâcheux dans les malheurs publics, c'est que n'importe qui s'estime assez compétent pour en parler", et Shellenberger vient confirmer l'opinion du célèbre roumain. Dans un essai intitulé Apocalypse Zéro (Ed. l'Artilleur, 528p.), l'auteur qui fut en ses jeunes années un militant collapsologue présente ses excuses pour la peur-panique climatique qu'il a contribué à créer.

Notre américain qualifié de « moderne gourou » a été élu « héros de l'environnement » par le Time, il avoue aujourd'hui s'être trompé. Il pense désormais que c'est la croissance et le développement économique qui vont sauver la nature. Quelques exemples de sa repentance : « Les scientifiques ont découvert que le poids global de la pollution plastique à la surface de la mer ne représente que 1% de la production annuelle mondiale ». Un problème réglé. « Les entreprises médiatiques exagèrent le changement climatique au moins depuis 1980. Et des publications de haut niveau comme le New York Times et le New Yorker ressassent sans la moindre distance critique une doctrine malthusienne réfutée depuis plus d'un demi-siècle » Second problème réglé. « Le feu est également essentiel, comme on l'a vu en Californie et en Australie pour éliminer la biomasse ligneuse du sol forestier et partout le feu a donné naissance à l'agriculture en fertilisant les sols ». Huit des dix plus gros incendies jamais recensés en Californie se sont déclarés au cours des quatre dernières années et Dixie Fire, le dernier en date, a ravagé il y a trois mois 200 000 hectares mais les californiens n'ont qu'à transformer le parc national de la Sequoia en champ de cactus et un troisième problème sera réglé...

« N'a de conviction que celui qui n'a rien approfondi » (toujours Cioran) et ce jeune Pangloss ne manque pas de convictions. Pour lui, non seulement la fin du monde n'est pas pour demain (ni pour après-demain) mais tout s'améliore en permanence grâce aux progrès de la Science et de la Technologie. Dernière preuve, quand un cyclone passe par la Floride il ne tue personne mais s'il pousse son ire jusqu'en Haïti « des milliers de personnes peuvent mourir instantanément par noyade ou plus tard du fait d'épidémies » Pourquoi : « La Floride se trouve dans un pays riche avec des bâtiments et des routes...Haïti, en revanche est un pays pauvre qui manque d'infrastructures et d'équipements modernes ». Comme on le voit, l'idée que la multiplication des cyclones n'est pas sans lien avec le réchauffement climatique est hors sujet pour ce grand optimiste.

Le journaliste qui présente l'ouvrage le trouve aussi « réjouissant que nécessaire » (P. 24), les chapitres en sont « précis, factuels et vivants ». En guise de vœux positifs pour 2022 je cite donc une dernière fois l'ami Mikaël « seuls les humains peuvent faire de cette planète un jardin, où une grande variété d'écosystèmes naturels abritera une variété égale de cultures humaines. » Après tout il a peut-être raison car dans le désert d'Atacama (le plus aride de la planète) on a trouvé des colonies de bactéries et des lichens et je crois que le site attire également de nombreux touristes donc il y a certainement autant d'écosystèmes que de cultures humaines...

Rendez-vous à Atacama et en attendant, Bonne Année à tous les lecteurs des Chroniques de la fin du monde.

Jacques Igalens

1. Voir les Chroniques précédentes pour les justifications...
2. Valeurs Actuelles du 28 Octobre au 3 Novembre 2021 N° 4431 mais M. Shellenberger était aussi présent dans Le Point Quelques semaines auparavant.
3. Toutes les citations sont extraites du numéro de Valeurs Actuelles consacré au livre de M. Shellenberger.



L'AGILITE, LA LICORNE DES RH ?

**Quelques réflexions sur le paradoxe des RH,
au carrefour du droit et des impératifs de l'organisation**

GAELE DEHARO



Full Professor – Droit Privé, ESCE International
Business School
CRJP IRJS – Paris 1 Panthéon Sorbonne
OMNES Education Research Center



De source contractuelle, la relation de travail procède initialement d'un accord de volontés par lequel un employeur va confier à un employé qui l'accepte la réalisation d'une tâche rémunérée. Pour autant, la relation de travail n'est pas égalitaire : d'abord parce que les intérêts respectifs des salariés et des employeurs sont différents, voire divergents. Le salarié, en effet, va rechercher les meilleures conditions de travail pour la meilleure rémunération ; à l'opposé, l'employeur, quant à lui, va rechercher la meilleure productivité pour le moindre coût. Ensuite, la relation de travail est inégalitaire parce qu'elle est subordonnée et asymétrique. L'employeur dispose du pouvoir et de l'information, l'employé est quant à lui tenu d'exécuter sa tâche conformément aux ordres de l'employeur.

Dans ce contexte, les règles juridiques permettent d'organiser et de structurer la relation de travail afin de protéger le salarié en réparant le cas échéant l'asymétrie entre le salarié subordonné et l'employeur qui dispose des pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction. En ce sens, il est classique de relever que le pouvoir patronal est limité non seulement par les règles de droit du travail, mais également





par l'action du juge qui recourt à une grande diversité de règles et principes législatifs. La relation de travail est ainsi pensée comme une relation contrainte par un environnement législatif strict. Cette approche entre du reste en cohérence avec un environnement normatif lourd et complexe dont le respect et la mise en œuvre pèse fortement sur les services de management des ressources humaines (RH).

Les services chargés d'assurer le management des RH doivent, en effet, composer avec un droit complexe, un droit « vivant », selon les termes du Professeur Jean-Emmanuel Ray, mais aussi un droit protecteur, régulateur et dynamique. L'observation de la jurisprudence souligne au demeurant que le juge n'hésite pas à adopter une posture « agile » pour apporter des réponses juridiques adaptées aux nouvelles formes de travail et aux questionnements émergents : délocalisation, plateformes de mise en relation, travailleurs indépendants, recours à l'auto-entrepreneuriat, télétravail, santé au travail ...

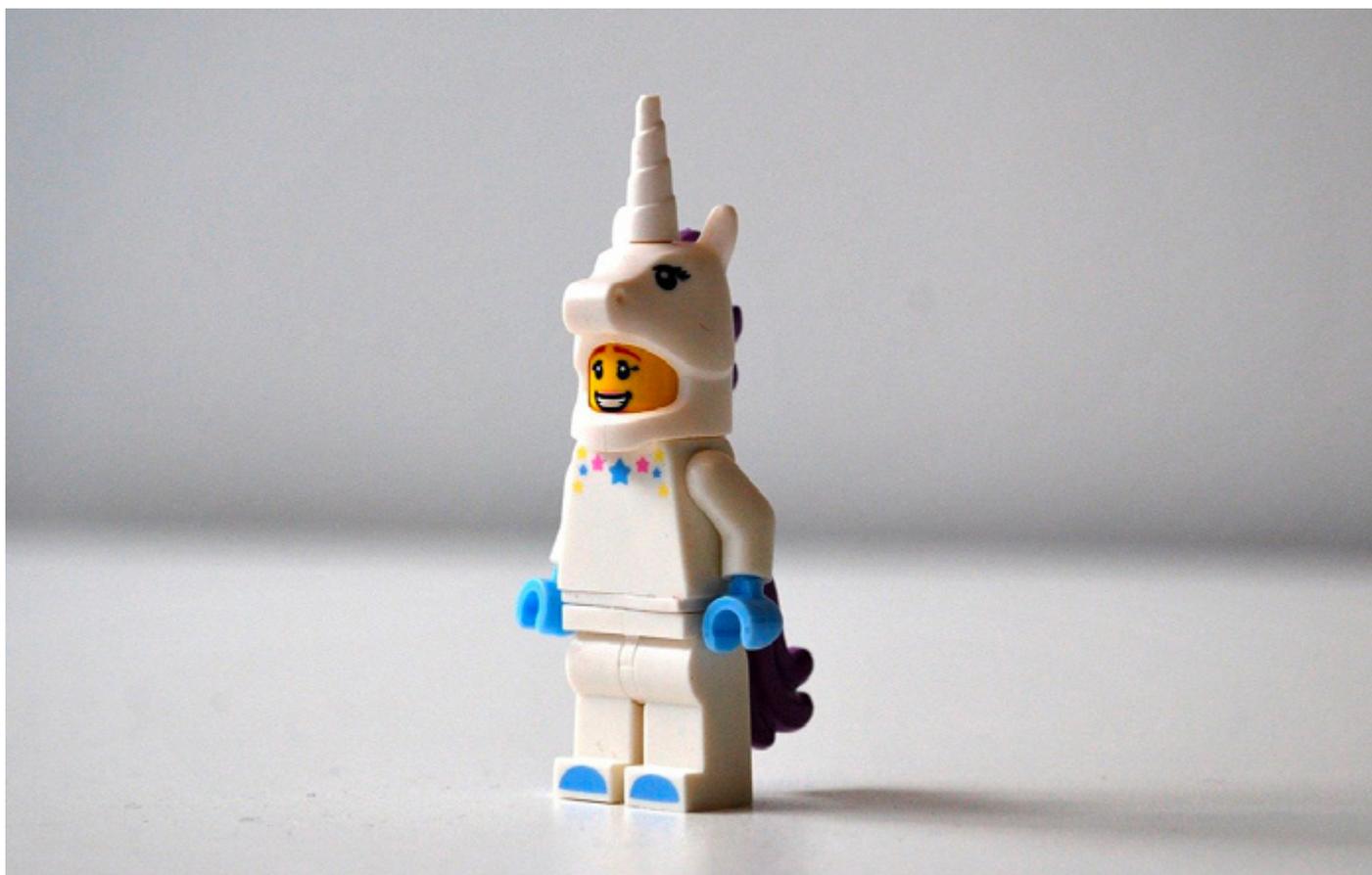
Si cette forme d'agilité peut être observée au niveau juridictionnel, la question se pose de savoir si elle peut être observée au niveau organisationnel : des formes d'agilité RH sont-elles envisageables ? Dans l'affirmative, peuvent-elles être appliquées à tous les types de problématiques RH (rémunération, santé, organisation du travail ...) ?.. Plus spécifiquement, la question renvoie à l'hypothèse d'une structuration agile des méthodes RH permettant d'optimiser les relations de travail au sein d'une organisation afin de mieux répondre aux objectifs de celle-ci.

De façon générale, l'agilité se définit comme la capacité d'adaptation permanente d'une organisation à la complexité, aux turbulences ou à l'incertitude de son environnement. Reposant sur cette approche ouverte, l'agilité ne repose pas sur une définition stable et univoque. Elle se décline dans les différents environnements dans lesquels elle se développe, si bien que rien ne semble donc s'opposer a priori à la reconnaissance d'une forme particulière d'agilité procédant des spécificités du management RH.

Le management des RH consiste à développer les compétences des salariés, à attirer et fidéliser les talents et mobiliser les RH conformément aux orientations stratégiques de l'organisation. Il en résulte que le management des RH se trouve à la croisée de deux injonctions de nature et de portée différentes : l'obligation de conformité aux règles du droit travail, d'une part, et la nécessité d'organiser et de structurer les ressources humaines pour répondre aux besoins de l'organisation d'autre part. Au carrefour de la dynamique de l'organisation et de l'impératif de la norme, le management des RH apparaît par nature comme un management agile puisqu'il doit s'adapter en permanence pour satisfaire ces deux injonctions, malgré le décalage qui peut exister entre les exigences organisationnelles et les obligations légales.

En mode agile, c'est l'adaptation qui prime sur la méthode et l'observation de la pratique permet d'identifier des modes d'adaptation de la structure des relations de travail aux besoins de l'entreprise. Sous cet éclairage, on peut citer à titre illustratif les méthodes de fonctionnement sur le mode « follow the sun » qui permettent d'offrir un service permanent et continu en structurant les relations de travail au niveau international (expatriation, délocalisation, ...). Dans d'autres hypothèses, l'agilité RH tend à rechercher auprès d'une législation nationale la satisfaction d'un objectif qu'une autre législation ne lui permet pas d'atteindre. Le management des RH cherche alors à optimiser les opportunités offertes à l'international pour satisfaire un besoin opérationnel (réduction du coût du travail, augmentation du temps de travail, flexibilité, fiscalité...) : le juge, tant au niveau national qu'au niveau européen, a cependant marqué sa défiance à l'égard de ce type de pratique.

Ainsi, par exemple, à l'occasion d'un litige opposant les salariés à la compagnie Ryan air, le juge européen a eu l'occasion de se prononcer sur les pratiques consistant à considérer que dans le transport aérien, le droit applicable à la relation de travail était celui de l'état dans lequel l'avion était immatriculé alors même que les salariés prenaient et quittaient leur service dans un autre pays européen (CJUE 14 sept.



2017, Aff. N° C-168/16 et C-169/16). La Cour de justice a précisé que les objectifs poursuivis par la réglementation étaient de protéger le travailleur, partie faible au contrat de travail (V. point n°49) avant de conclure que le lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail est « le lieu à partir duquel le personnel navigant débute systématiquement sa journée de travail et la termine à cet endroit en y organisant son travail quotidien et à proximité duquel les employés ont, durant la période d'exécution de leur contrat de travail, établi leur résidence et sont à la disposition du transporteur aérien ». Cette décision permet d'observer que le juge vient limiter ce qui apparaît comme une méthode agile appliquée aux RH afin de protéger les salariés et de limiter le pouvoir de l'employeur, notamment lorsque celui-ci est tiré de la dimension internationale de l'organisation.

Il faut en conclusion de ces brefs développements faire l'humble aveu de leur insuffisance en ce qu'ils génèrent plus d'interrogations que de réponses. L'approche conceptuelle n'a pas permis de confirmer ni d'infirmer l'hypothèse

de l'existence d'une forme d'agilité RH. Si les observations pratiques constituent des indices de cette forme particulière d'agilité, la démarche protectrice du juge à l'égard du salarié, considéré comme la partie faible, impose d'en nuancer immédiatement la portée. Si bien que ces quelques lignes ne doivent constituer qu'une porte d'entrée sur de vastes questionnements à venir : dans quelle(s) mesure(s) la règle de droit peut-elle constituer un levier d'amélioration du fonctionnement, voire de la performance, de l'entreprise ? Quels seraient les risques spécifiques, et leur portée, liés à la reconnaissance d'une forme d'agilité RH ? A l'heure actuelle, la posture du juge apparaît comme la pierre angulaire du dispositif permettant d'apprécier objectivement ces méthodes, mais le développement des méthodes agiles dans d'autres domaines confère à la question de l'agilité RH une acuité singulière.

Gaëlle Dehans

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



CHASSEUR DE FANTOMES UN METIER D'AVENIR !

HUBERTLANDIER



Hubert LANDIER intervient ainsi, en tant qu'expert indépendant, auprès de grandes entreprises françaises et étrangères, sur les problématiques liées au management du changement, au développement des ressources humaines, à l'évaluation du climat social, à l'évolution des rapports sociaux et des stratégies syndicales.



Mon métier : chasseur de fantômes. C'est un peu difficile à expliquer, surtout aux ingénieurs et aux professeurs de gestion, mais il faut savoir que les entreprises sont hantées par des fantômes qui leur pourrissent le climat social. Bien entendu, les fantômes, vous ne les voyez pas ; ils ont d'ailleurs horreur de la lumière, et même qu'on parle d'eux. Ils se cachent. Ils sont redoutables, mais timides. Et donc, mon travail, celui pour lequel me payent les entreprises qui veulent bien faire appel à mes services, c'est de débusquer le fantôme, ou les fantômes, qui hantent la communauté humaine qu'elles constituent.

Bien entendu, ce n'est pas comme ça que mes interlocuteurs posent le problème. Ce qu'ils me disent, c'est qu'il existe des tensions, que les relations sociales se sont dégradées, qu'il y a des démissions, qu'ils ne savent pas quoi faire, bref, tout le contraire de ce qu'ils affirment publiquement quand ils écrivent dans le Mag RH. Je les écoute soigneusement. Déjà, j'essaie de deviner ce qu'ils ne me disent pas. Souvent, ils me font part de leurs propres explications : « c'est le délégué, qui est un fou furieux ». Je sais que si j'interroge le délégué, il me dira de son côté : « c'est le patron qui ne comprend rien ». Surtout, ne pas contredire. Attendre les résultats de mes investigations.

Je propose donc mon modus operandi. Traquer un fantôme suppose un protocole d'intervention bien cadré et une totale liberté de jugement. Je vais donc, pendant plusieurs jours, rencontrer les gens avec lesquels j'ai ex-

primé le souhait de m'entretenir. Toutes sortes de gens : les gens du gardiennage, ceux de la maintenance, les bagagistes, les chauffeurs, les assistantes, les pompiers. Je vais fouiner : à la machine à café, bien sûr, et à la cantine. Je pose plein de questions, quelquefois incongrues : « on fait souvent la fête, chez vous ? Avec votre patron, ça vous arrive de casser la croute ? ». Aux anciens je demande ce qui a changé depuis qu'ils sont là, aux nouveaux, ce qui les a le plus étonnés à leur arrivée. Bref, j'essaie de deviner où le fantôme aurait pu se cacher.

Bien entendu, au début, je ne comprends rien à ce qu'on me raconte. C'est bon signe. C'est le signe de ce que je ne me suis pas accroché aux préjugés que j'avais au départ. J'accumule donc les renseignements. Certains d'entre eux sont contradictoires (intéressant). Il y a aussi les silences (significatifs, mais de quoi ?). Je cherche la pièce manquante pour que tout devienne limpide. Peu à peu, les choses se mettent en ordre dans ma tête. Parfois, il faut chercher longtemps, tâtonner. Parfois, au contraire, le fantôme apparaît d'un seul coup. Les choses deviennent évidentes. Il vient du passé, d'un passé oublié, ou qu'on cherche à oublier, et dont on ne veut surtout pas parler. Mais qui a laissé des traces, presque invisibles, ou alors tellement énormes qu'on ne les voit plus. Il faut arriver de l'extérieur pour se rendre compte de cette énormité qui crève les yeux.

L'USINE HANTÉE

Nous voici donc, Daniel et moi, dans cette usine classée Seveso, où nous passerons plusieurs jours, casque en tête, chaussures de sécurité aux pieds, masque à gaz à la ceinture, plan des points de rassemblement en poche. Le directeur, qui vient d'arriver, ressent un climat de malaise, mais il n'arrive pas à savoir pourquoi. « Nounours » (c'est son surnom) nous demande de lui dire d'où ça vient. Et donc, installés dans le bureau de l'assistante sociale, qui est en arrêt maladie, nous voyons des gens, supposés volontaires pour répondre à nos questions. Volontaires. Un matin, notre interlocuteur se présente ainsi, sur un ton un peu timide.

« - Je viens pour l'interrogatoire...

- Pardon ?

- oui, c'est mon patron, ce matin il m'a donné ce papier, où c'est marqué : "vous êtes convoqué à un interrogatoire dans le cadre d'une enquête..." ».

Nous saurons au moins ce qu'il faut entendre ici par « volontariat ». Nous lui expliquons que son patron n'a probablement pas fait Normale lettres. En attendant, nous le rassurons ; nous n'avons pas apporté la gégène.

Puis nous décidons de passer quelques heures avec l'équipe de nuit. Le lendemain, Nounours nous demande si nous avons été bien reçus. « Ils n'aiment pas beaucoup qu'on s'occupe de leurs affaires », nous dit-il. Nous l'assurons que tout s'est très bien passé. Inutile de lui rapporter qu'ils nous ont reçus avec une bouteille de pastis, qui a été partagée en bons camarades avec les pompiers de permanence.

Bref, rien que de très ordinaire. En attendant, nous n'avons toujours pas trouvé le fantôme et nous commençons à désespérer. C'est alors que se présente un jeune ouvrier, délégué CGT.

« -Est-ce qu'on vous a parlé de l'accident mortel d'il y a trois ans ? ».

Nous essayons de prendre la tête soucieuse du présentateur du journal de 20 h quand il annonce 250 morts dans un attentat en Afghanistan. A vrai dire, nous étions un peu au courant, mais pas plus que ça. Et donc, le délégué reprend et nous dit en substance :

« - Il y a trois ans, j'étais opérateur au bâtiment B3. J'étais le tuteur d'un jeune et il m'accompagnait partout. Et donc, j'étais avec lui quand j'ai vu une vanne qui fuyait. J'ai voulu arrêter la fuite et j'ai tourné la vanne. Mais ce que je ne savais pas, c'est que l'installation venait d'être modifiée si bien que, en actionnant la vanne, j'ai déclenché l'accident sur le réacteur. La consigne était alors de quitter d'urgence le bâtiment. J'ai donc commencé à courir vers la sortie, de passerelle en passerelle et d'escalier en escalier, avec le stagiaire sur mes pas. Mais

alors que nous étions en route, le réacteur a explosé, de sorte qu'il y avait de la fumée partout et qu'on ne voyait plus à deux mètres. Comme je connaissais très bien le bâtiment, j'ai réussi à trouver la sortie, mais quand je le suis retourné, le stagiaire n'était pas là. Les pompiers ont mis une demi heure à le retrouver. »

Et il nous raconte la suite. Il est interrogé par la gendarmerie (« alors, comme ça, tu l'as tué, ton copain ? »), on « oublie » de l'inviter aux obsèques, on veut le mettre en arrêt maladie (« m'éloigner »), on ne saura jamais pourquoi les fiches d'interventions n'avaient pas été remises à jour ; le chef de service a bénéficié d'un non lieu, nous dit-il. Et pour lui, c'est l'enfer : bien entendu, il n'a jamais été mis en accusation, mais depuis ce jour-là, il est en permanence pointé du doigt. « Et en plus, regardez comment ils nous traitent : le lendemain de l'accident, ils n'ont même pas mis le drapeau de l'usine en berne ».

Ce sont bien sûr des ingénieurs. Pour nous, tout est clair. Le fantôme qui rôde dans l'usine, c'est le souvenir toujours présent du mort qui n'a pas été inhumé selon le rite prescrit et qui continue à hanter les esprits. Ce qu'il aurait fallu faire n'a pas été fait. Ce qu'il aurait fallu faire, c'était rechercher le responsable potentiel de l'accident, le désigner, le châtier s'il était coupable de ne pas avoir fait ce qu'il devait, le dédouaner si c'est la fatalité seule qui était en cause. Et d'abord, mettre le drapeau de l'usine en berne. Autrement dit, respecter les symboles que partage la communauté de travail. Mais on avait affaire à de ingénieurs. Ils ont remis au carré les dispositifs de sécurité. Ils croient avoir fait ce qu'il fallait. Mais ce n'était pas suffisant. Ils n'ont pas respecté les symboles. Faut-il préciser qu'ils ne croient pas aux fantômes ?

Le fantôme repéré, il va falloir procéder à l'exorcisme qui permettra de s'en débarrasser. Nous en parlons avec Nounours. Il proposera au CE un exorcisme très élégant : apposer une plaque à la mémoire des victimes d'accidents du travail afin de rappeler à chacun l'importance de la sécurité. Avec la cérémonie qui s'impose. Avec la présence des autorités lo-



cales. Avec l'article obligé dans le journal du coin. A quoi s'ajoutera une conversation entre Nounours et le jeune délégué, dont la teneur n'appartient qu'à eux seuls.

Des fantômes comme celui-ci, je pourrais en citer beaucoup. Voici quelques jours encore, j'en ai débusqué deux ; avec l'un d'entre eux (d'ailleurs charmant), j'ai eu une longue conversation téléphonique. Et d'ailleurs, il ne savait pas qu'il était un fantôme. Il se contentait de m'expliquer ses doutes sur le complot dont - me disait-il - il avait été victime, sur la désinvolture dont il avait souffert, sur les torts selon lui des uns et des autres.

Un exorcisme s'impose évidemment dans cette entreprise et j'espère qu'il aura lieu. Je l'espère, tout en sachant que le chasseur de fantômes n'est pas qualifié pour procéder à l'exorcisme. Le soin en revient aux représentants légitimes de la communauté où il se manifeste. Le chasseur de fantômes ne peut que suggérer. Parfois, ses conseils sont suivis, parfois non. Son travail, alors, n'aura servi à rien. Le fantôme continuera à hanter la maison, silencieusement, polluant durablement, par sa seule présence, les intentions les plus sincères.

LE RÉGIME ALIMENTAIRE DES FANTÔMES

J'en viens au régime alimentaire des fantômes. Le fantôme se nourrit pour l'essentiel de l'absence de courage. Supposons qu'un ou plusieurs dirigeants, bénéficiant d'une certaine légitimité dans la communauté humaine sur laquelle s'exerce leur autorité, s'abstiennent d'intervenir lors d'un conflit entre deux ou plusieurs personnes et de sanctionner, venant de l'une d'entre elles, un comportement que tous jugeront inadmissible au regard de la morale commune ; « ce n'est pas bien grave », estiment les grands chefs : « on a autre chose à faire que de s'occuper de ces enfantillages » ; et puis comment s'y prendre ? Ils négligent ainsi de donner suite à des injures, à des manquements à la sécurité, à des faits de harcèlement ou à des agressions sexuelles. Donc, le problème demeure. Le fantôme s'en nourrit.

En même temps, il s'abreuve d'ambigüités. Il envahit les relations de travail, provoque des

tensions qui sans sa présence seraient inexplicables.

Dernière question : existe-t-il de bons fantômes, des fantômes dont la présence serait bénéfique à la communauté humaine ? La réponse est : oui. Il existe dans certaines entreprises de bons génies ou même des divinités tutélaires. On en proposera un seul exemple : Marcel Paul à EDF. Pas un seul centre EDF qui n'ait, ou qui n'ait eu, sa salle Marcel Paul. Certains jeunes agents peuvent se demander qui est ce Marcel Paul. A la limite peu importe : il est le gardien silencieux des principes fondateurs. Il s'agit de ce que l'on appelle un symbole : ce qui rapproche les membres du groupe, par opposition à la puissance diabolique du fantôme, qui la divise. Chaque communauté humaine, qu'il s'agisse d'une communauté de travail ou autre, devrait célébrer sa divinité tutélaire. Certaines le font. Je connais même une entreprise où on lui a dédié un musée qu'à son embauche tout nouveau salarié est invité à visiter. Ce musée, qui est situé dans le centre intellectuel de Paris, est même ouvert au public. Je vous en indiquerai volontiers l'adresse si vous me la demandez.

Revenons aux fantômes. Comment prévenir leur apparition ? Réponse : venant des dirigeants, faire preuve de courage, être clairs sur les règles à respecter, sanctionner les transgressions, éviter l'ambiguïté et le clair obscur où se plaît le fantôme, encourager la transparence, éclaircir ainsi le « climat social ». C'est ce qui s'appelle un problème de management. Et ce problème de management, il serait souhaitable qu'il fasse l'objet d'un enseignement dans les « business schools », ainsi qu'on appelle aujourd'hui les écoles de gestion. Pour être très franc, je me verrais très bien, dans l'une d'entre elles, titulaire d'une Chaire Harry Potter de chasse aux fantômes (dans le cadre d'un « Harry Potter ghost killing program »).

Hubert Landier



Dans le cadre de la Chaire ENA-ENSCI-Polytechnique-Sciences Po, sur l'innovation Publique, nous avons souhaité créer un observatoire dédié à l'impact des transformations sociétales sur l'action publique. Ces transformations concernent aussi bien les questions liées au numérique, à la mondialisation, au développement économique, écologique ou social. Il est donc question ici de transformations qui, de fait, se mettent en place au sein de toutes les organisations, y compris les institutions, collectivités territoriales et organisations publiques. Or ce processus ne va pas nécessairement de soi et fait émerger des résistances et freins importants, tant sur le plan structurel, organisationnel que culturel qu'il convient d'identifier et d'analyser avec rigueur.

Ces freins observés sont nombreux et concernent aussi bien le manque de connaissances et de formations, lié aux outils et méthodologies à mettre en œuvre, que la difficulté à impliquer les acteurs dans ces changements, une fois ces derniers identifiés et amorcés. Les résistances sont parfois fortes et il est donc parfois nécessaire, avant d'adopter de nouvelles pratiques, de désamorcer l'existant et de présenter les informations de manière à ce qu'elles soient mieux comprises et plus facilement acceptées.

L'observatoire ASAP a donc plusieurs rôles et missions :

- Nourrir les débats scientifique et public (conférences, tables rondes, tribunes, émissions TV et radios...)
- Favoriser les échanges entre des acteurs d'univers et de disciplines différents (économie-gestion, droit, sociologie, sciences politiques...), pour les inciter à collaborer dans le cadre de projets au service de l'action publique et territoriale;
- Collecter et structurer les données issues du monde académique et scientifique, afin de dresser un état des lieux de la situation (économique, sociale, sociétale, sanitaire...) et proposer des perspectives d'évolution ;
- Comprendre l'impact des actions et politiques (éducatives, sociales...) menées au niveau de la gestion de l'État et des Territoires.
- Valoriser par la publication, les actions menées et leurs évaluations, dans un souci de transparence et d'utilité sociale.
- Accompagner et soutenir les acteurs de l'action publique dans leurs démarches et leurs programmes d'actions (recherche-intervention, recherche-action, expertises et formation).

Cet Observatoire s'adresse aux citoyens, étudiants, chercheurs, professionnels et institutionnels..., désireux de participer à la construction de l'Action Publique de demain à travers des productions d'articles, des ouvrages, des séminaires, des ateliers créatifs, et des conférences participatives. Le MagRh nous ouvre ses colonnes à chaque numéro, renforçant ainsi le lien public/privé.

Dr. Olivier MEIER

Directeur de l'Observatoire ASAP



LE TEMPS SOCIAL DES FEMMES A L'EPREUVE DU TELETRAVAIL

ELISABETH **COUZINEAU**



*Enseignant chercheur permanent
PPA Business School
Chercheur en Stratégie et Management
innovation, SCM et Family Business
Chercheur Associé CentraleSupélec*

VISIO, BOULOT, ADO

La crise COVID vient bouleverser les pratiques de travail : le télétravail devient obligatoire, chacun/chacune aménage son plus ou moins petit espace de travail à la maison ; on découvre les réunions Zoom, Teams, la pression de la webcam qui révèle son intimité... Mais surtout, parallèlement à la fermeture des entreprises, les crèches et écoles sont fermées. Il faut s'occuper des enfants, assurer la continuité pédagogique pour les plus grands : il n'est plus juste question de vérifier les devoirs, mais bien de s'assurer que l'enfant assiste et assimile. Le parent passe d'éducateur à enseignant, tout en devant assurer ses propres tâches professionnelles. Le partage des tâches domestiques et l'éducation des enfants, au sein des couples à double carrière, demeure très déséquilibré en faveur des hommes qui y consacrent trois fois moins de temps que les femmes (sources IPSOS 2012 et 2019).

En février 2021, BCG et Ipsos avaient conduit une enquête : une majorité des répondants indique passer plus de temps à effectuer des tâches domestiques (50%), à encadrer le travail scolaire des enfants (46%) ou à accompagner ou récupérer les enfants (44%), des tâches qui sont majoritairement réalisées par les femmes. Près de la moitié des hommes déclarent toutefois faire plus de tâches par rapport à avant la crise. Les femmes sont aussi plus pénalisées que les hommes en télétravail. Elles sont 1,3 fois moins nombreuses à disposer d'un espace de télétravail isolé, et 1,5 fois plus fréquemment interrompues en travaillant depuis chez elles. Les femmes sont aussi plus nombreuses à se sentir anxieuses (50% des hommes contre 66% des femmes). 34% des femmes interrogées indiquent être sur le point de craquer ou proches du burn-out, contre 28% des hommes.

LES TEMPS SOCIAUX, MARQUEUR DES INÉGALITÉS HOMMES-FEMMES

Les temps sociaux sont les temps de travail et les temps « non travaillés » : travail domestique, loisirs, les temps vie variant notamment selon la situation familiale, la culture, la zone de vie ou encore l'éducation. L'articulation des

Simone de Beauvoir disait : « n'oubliez jamais qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question. »

« Le COVID-19 est une crise avec un visage féminin »

La crise de la COVID, notamment au travers de ses confinements imposés a fait reculer de 20 ans le droit des femmes dans le monde (UNICEF) : fragilisation des structures, disparition des petits emplois de survie dans les pays les plus pauvres et télétravail souvent synonymes de multi-tâches et de priorisation des emplois au sein du couple. Les femmes représentent 70% de la main-d'œuvre mondiale du secteur de la santé et occupent la plupart des emplois dans les secteurs économiques qui ont été les plus durement touchés par la pandémie. Par rapport aux hommes, les femmes sont 24% plus susceptibles de perdre leur emploi et peuvent s'attendre à ce que leurs revenus baissent de 50% plus fortement. (source : <https://news.un.org/fr/story/2021/03/1091742>). En France, le haut conseil à l'égalité entre les hommes et les femmes (HCE) a rendu son rapport annuel 2020-2021 le 18 novembre dernier. Il met en lumière comment la crise sanitaire a pesé sur les trajectoires professionnelles des femmes. Et comment le télétravail peut s'avérer un handicap.



temps sociaux est conflictuelle, puisqu'elle peut opposer les engagements personnels et les engagement familiaux. Même si cette articulation concerne les deux sexes, la recherche considère que ce sont davantage les femmes qui sont concernées par cette question. L'enjeu pour elles serait de faire un arbitrage temporel, en termes de gestion de leurs temps sociaux, d'une part, et un arbitrage social qui concerne les choix à effectuer entre les responsabilités familiales et les prérogatives professionnelles. L'industrialisation et l'organisation scientifique du travail avaient créé un système dichotomique, une nette séparation entre temps de travail et temps non-travaillé. Mais les nouvelles formes d'organisation, la tertiairisation, la mondialisation du travail et l'accès à l'instruction, pour ne citer que ces quelques évolutions structurelles, avait rendu obsolète cette séparation. Alors que les générations X et les suivantes appelaient à un rééquilibrage des temps sociaux, à la reconnaissance de nouvelles formes de travail (salaire et auto entrepreneur, télétravail), au développement de nouvelles pratiques sociales

innovantes (crowdfunding, crowdsourcing, plateformes d'entraide...), la crise du COVID-19 a mis un coup de frein à se rééquilibrage. Si le télétravail s'est imposé et s'avère plutôt plébiscité par les salariés dans un modèle mixte entreprise-domicile, l'environnement dans lequel il s'applique doit être considéré afin de ne pas devenir un outil de management à double tranchant pour l'égalité hommes-femmes.

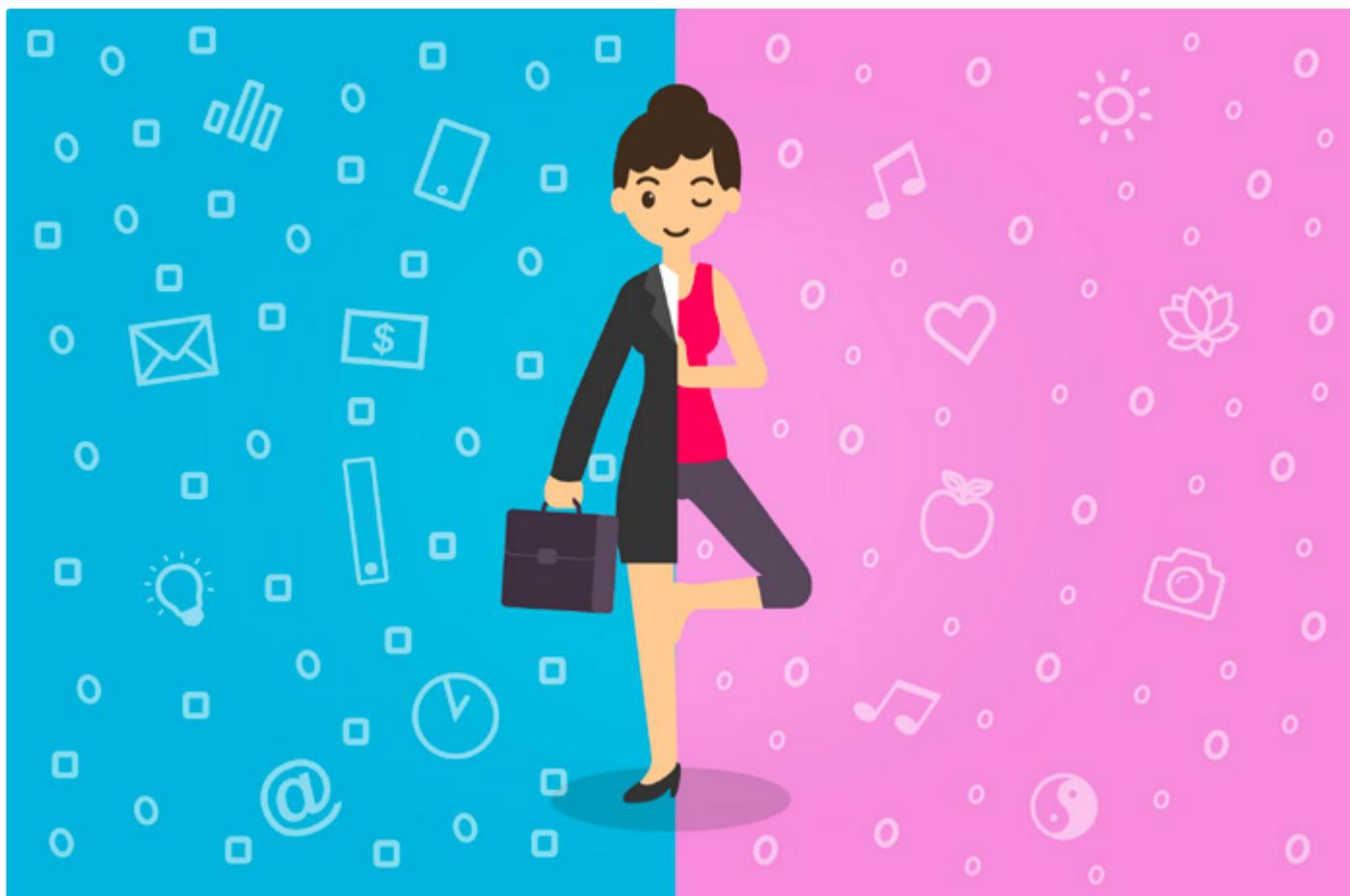
Elisabeth Couzineau

RÉFÉRENCES

Abdessamad Rhalimi. Articulation des temps sociaux des femmes cadres au Maroc : quel rôle pour la grh ? . 2018. fahal-01839321

Barbier, P., Fusulier, B. & Landour, J. (2020). L'articulation des temps sociaux : une clé de lecture des enjeux sociaux contemporains. Les Politiques Sociales, 3-4, 4-8.

Cailleba, P. (2021). Leadership : vers la parité femmes-hommes. Futuribles, 440, 51-64.





VA, VIS ET DEVIENS

HISTORIQUE DU MANAGEMENT ET QUOTIDIEN DU MANAGER

**POURQUOI FAUDRAIT-IL FAIRE LE PARI D'UNE
ETHIQUE DE LA SINCERITE DANS LE MANAGEMENT**
Par Elsa GODART

LA FORCE DU «NOUS»
Par Christophe LESUISSE

«Vous avez dit management ?»

L'APM est une association d'entrepreneurs francophones créée en 1987 par Pierre Bellon. Esprit associatif chevillé au corps depuis plus de 30 ans, nous construisons par le partage. Plus de 8200 entrepreneurs qui se réunissent chaque mois dans 411 clubs, avec l'aide d'autant d'animateurs. Ils sont répartis dans 34 pays avec la possibilité de rencontrer 423 experts différents ! L'APM propose, au travers d'une pédagogie innovante et créative, le meilleur de l'expertise pour permettre à chaque dirigeant adhérent de se ressourcer et de grandir au sein de son club, en essayant de s'appuyer sur des valeurs humanistes fortes : humilité, confiance et respect.

La spécificité de l'APM réside dans sa volonté constante de faire dialoguer l'expertise et l'expérience. Dans chacune des rencontres proposées par l'association, les experts intervenants enrichissent un club de dirigeants, s'enrichissent eux-mêmes à leur contact et les invitent à se questionner et à mobiliser leurs expériences personnelles et de terrain. Dans un cadre permettant la respiration de l'entrepreneur, l'inspiration du dirigeant, la confiance du groupe et la relation à l'autre. L'APM s'efforce de faire vivre des expériences épanouissantes et uniques à chacun des dirigeants qui la forme.

C'est l'ensemble de cet ADN que nous souhaitons transmettre dans la rubrique "Va, Vis et Deviens - historique du management et quotidien du manager". En associant les réflexions de nos intervenants experts et l'expérience de nos adhérents nous restons au plus proche de la réalité de l'entrepreneur pour le plus grand bénéfice des lecteurs du MagRH



apm

POURQUOI FAUDRAIT-IL FAIRE LE PARI D'UNE ETHIQUE DE LA SINCERITE DANS LE MANAGEMENT ?

ELSAGODART



*Directrice de recherche à l'université Gustave Eiffel
Philosophe, psychanalyse, essayiste
Dernier livre paru En finir avec la culpabilisation sociale
(Albin Michel, 2021)*

Pratiquer une « éthique de la sincérité » signifie plusieurs choses. Tout d'abord, l'éthique est une pratique. C'est cette partie de la philosophie qui analyse nos comportements, nos manières d'être, nos manières d'agir afin d'établir des règles dans le but de parvenir à bien vivre - avec soi et avec les autres. En ce sens, l'éthique s'apparente à une sagesse de l'action capable de déterminer de bonnes conduites. Nous constatons d'emblée que l'éthique pose la question du bien - non pas au sens moral, mais dans le registre de ce qu'il y a de mieux possible, ou selon les cas, de moins pire possible. À la différence du jugement moral qui, tranchant tel un couperet, serait capable de déterminer catégoriquement et sans aucun doute une certaine manière d'agir, l'éthique implique quant à elle un ajustement permanent, une incertitude fondamentale, un doute constant. Et c'est peut-être sur ce point, qu'elle est si proche de la vie elle-même.

L'éthique interroge de façon humble et réaliste les fondements de l'action (comment puis-je agir ?) du sujet. L'éthique de la sincérité plus particulièrement en appelle à une pratique de soi. Les stoïciens ont très bien montré l'importance de ce qu'ils appellent l'*epimeleia heautou* (en grec) ou le *cura sui* (en latin) et que l'on peut traduire par le souci ou soin de soi. Il s'agit par-là de se pratiquer régulièrement, d'être régulièrement une grande question pour soi, de s'interroger, de se déstabiliser, de se mettre en doute. L'éthique de la sincérité consiste donc à être capable de lever régulièrement la tête « du guidon de nos habitudes » et de suspendre notre jugement afin de savoir si l'on est toujours sur le bon chemin ; si l'on est toujours en adéquation avec soi-même ; si à cette place dans cette vie on est toujours en adéquation entre ce que l'on pense, ce que l'on dit et ce que l'on fait... ; si notre désir est en conformité avec ce que l'on vit. Si tel n'est pas le cas, avoir alors la force, la volonté et le courage de changer les choses. En ce sens, pratiquer une éthique de





la sincérité, c'est imposer dans son quotidien une culture de l'inconfort (sortir de ses habitudes douillettes) par l'effet du scrupule. Le scrupule étant, étymologiquement, le caillou dans la chaussure qui nous oblige à nous arrêter, il devient au sens figuré ce qui nous force à mettre une distance nécessaire avec l'action et à nous rappeler que nous sommes (encore) vivants. Comment savons-nous que notre corps est en vie si ne n'est pas l'éprouvé de la douleur ou du plaisir ? Nous avons conscience de notre corps quand nous éprouvons du plaisir ou de la douleur. Le reste du temps nous vivons avec sans nous en soucier. Précisément, prendre soin de soi, c'est porter le souci de sa subjectivité, c'est être capable de rester sujet dans un monde qui chercherait toujours plus à nous réifier dans le seul but d'un contrôle plus grand et plus simple. Mais faire le pari de l'éthique de la sincérité a bien d'autres vertus, dont trois principales. Nous allons voir en quoi chercher à vivre en étant le plus en adéquation avec soi-même peut nous permettre : 1. De prendre des décisions plus librement ; 2. D'affirmer notre innocence ; 3. De prétendre à une forme de bonheur.

ÉTHIQUE DE LA SINCÉRITÉ

À quoi peut servir de faire le pari d'une éthique de la sincérité – plus précisément dans le cadre managérial ? Quand il s'agit de prendre une décision alors que nous n'avons absolument pas de certitude sur la meilleure manière d'agir - ou encore de la « moins pire » - à partir de quoi allons-nous décider, si ce n'est à partir de notre sincérité ? Sans pouvoir déterminer où se trouve le bien de notre action, sans avoir la connaissance pour « bien juger, pour bien faire », il nous faut cependant « trancher » (étymologie du mot *decidere*), choisir une voie plutôt qu'une autre. Nous décidons donc à partir de tout ce qui nous fonde, de tout ce qui nous définit, de ce que nous sommes capables d'assumer ou pas ? La vie nous réserve bien des situations d'indécision, où nous n'avons pas non plus la connaissance nécessaire pour « bien juger, pour bien faire » nous ne pouvons décider qu'à partir de nos convictions profondes, nos valeurs, notre rapport au « sens » etc. En d'autres termes, nous décide-

rons en fonction de ce que, dans ce moment précis, nous sommes capables d'assumer ou non.

Mais pour savoir ce qu'on est capable d'assumer ou pas, faut-il encore bien se connaître. En effet, si je ne connais pas mes valeurs, mon rapport au sens, mes convictions à ce moment précis, je prendrai alors une décision que j'aurai beaucoup plus de mal à accepter par la suite, puisqu'elle n'est pas le résultat d'une réflexion délibérée et donc d'un examen exerçant mon libre-arbitre. Par ailleurs, à vingt ans, à trente ans, à soixante ans, nous n'avons pas les mêmes valeurs, les mêmes convictions, le même rapport au sens ; au fil des ans nous évoluons, les événements nous ont changés, nous avons été transformés par l'effet de la vie sur nous. Nous changeons en permanence. D'où la nécessité de pratiquer régulièrement cette éthique de la sincérité qui n'est autre que pratique régulière de soi ; soit le fait de prendre soin de soi ou encore d'être pour soi un souci constant afin de régulièrement se poser la question de savoir : suis-je en adéquation avec moi-même (avec ce que je pense, ce que je dis et ce que je fais ?) ; suis-je sur le chemin (de mon existence) qui fait encore sens ? Et plus particulièrement, se poser cette question fondamentale capable de faire émerger un désir toujours en mouvement : qu'est-ce que je veux, profondément ? Enfin, pratiquer - c'est-à-dire être capable de régulièrement mettre en place ce doute introspectif et inconfortable, ce qui permet de régulièrement savoir où l'on en est avec soi-même et ainsi de pouvoir prendre des décisions en étant le plus en accord avec soi.

DÉCIDER SINCÈREMENT

Décider, c'est choisir d'un côté plutôt que de l'autre. C'est donc faire l'exercice de notre libre-arbitre. Descartes a une très juste définition du libre arbitre : « La volonté (ou libre-arbitre) consiste seulement en ce que nous pouvons faire une chose ou ne la faire pas, (c'est-à-dire affirmer ou nier, poursuivre ou fuir) ou plutôt seulement ce que pour affirmer ou nier, poursuivre ou fuir les choses que l'entendement nous propose, nous agissons de



telle sorte que nous ne sentons point qu'aucune force extérieure nous y contraigne » rappelle Descartes dans la IV^{ème} Méditations métaphysiques. Il s'agit par-là d'affirmer le pouvoir de la volonté libre, indifférente à l'égard de ce qui pourrait la déterminer. Ajouter que la liberté comme le pouvoir de faire ce que l'on veut n'a aucun sens dans la mesure où la contrainte est partout et de toute part (l'autre, la société, la mort, les lois physiques, mon corps, etc.). Aussi, exercer son libre arbitre et ainsi exercer sa liberté consiste non pas à faire tout ce que l'on veut mais plutôt à décider à partir des contraintes qui nous sont imposées. Ainsi, le libre-arbitre se définit-il comme la capacité de choisir ses propres contraintes (en fonction de ce que l'on peut assumer ou pas) et d'en devenir responsable. En d'autres termes, plus je me connais et plus je suis capable de choisir avec clarté les contraintes que je peux assumer.

Or, décider c'est choisir, et de cette manière, par l'effet du choix, renoncer à toute autre possibilité. Mais, comment allons-nous décider ? Devons-nous suivre l'unique raison ? Suivre le Bien tel qu'il est édicté par certaines normes ? Suivre les choses ainsi, ce n'est pas s'interroger et ce n'est donc pas faire usage de son libre arbitre ni de sa sincérité. In fine, force est d'ad-

mettre qu'on décidera toujours en fonction de ce que individuellement, subjectivement, singulièrement, on est capable d'assumer, ce dont nous pourrions être responsables.

En ce sens, deux conclusions majeures ressortent de ce raisonnement : non seulement la loi morale n'existe pas (existe en nous le jugement moral sous la forme d'un sentiment moral capable de nous permettre de déterminer le bien d'une action ou d'une idée) mais pas un « Bien en soi » qui serait posé et imposé contrairement à tout ce qu'une lointaine tradition ferait croire depuis Platon. De plus il ne peut y avoir de liberté sans sincérité, car comment puis-je savoir ce que je peux assumer ou non - et donc décider - si je ne me connais pas ? En d'autres termes, plus je me connais - plus je pratique cette éthique de la sincérité - et plus je suis apte à faire des choix libres. Point de liberté sans sincérité. De même, plus je pratique cette éthique de la sincérité et moins je me soumetts à des impératifs catégoriques moraux ; car, au final, l'ensemble de nos actes et de nos choix se résument à deux choses : ce que je peux assumer et ce que je ne peux pas assumer. Ce n'est pas une façon de renoncer au Bien, mais au contraire, une manière de le chercher constamment, de l'interroger régu-



lièrement, en rejetant un Bien posé (et donc imposé) et donné a priori pour au contraire faire émerger un bien relatif à chaque situation, à chaque moment, pour chaque personne. Un Bien relatif (à chaque personne - mais aussi absolu pour chaque personne) et donc en devenir, évolutif et donc sincère. Ce Bien ne se définit pas de façon catégorique comme le Bien en soi, mais plutôt comme ce qu'il y a de bien pour moi.

Précisons que cela n'a rien d'une attitude égoïste ou égoïste, au contraire. Par exemple, si ce qu'il y a de bien pour moi, c'est de faire du bien aux autres, alors je serai capable de sacrifier mon intérêt personnel au profit de celui d'autrui. De la sorte contempler le bien d'autrui sera mon plus grand bien. Mais, encore une fois, tout cela est relatif à chaque individu, chaque situation. C'est pourquoi il faut régulièrement répondre à la question qu'est-ce que je veux ? afin de faire émerger son désir, et avec courage et engagement, être capable de se hisser à la hauteur de ce désir pour l'accomplir. Telle est l'une des trois finalités à pratiquer l'éthique de la sincérité.

INNOCENCE ACQUISE

La seconde finalité se situe dans le fait d'avoir le moins de remords et de regrets possibles. Force est d'admettre qu'à vivre en étant le plus possible en adéquation avec soi-même, au moment de faire le bilan d'une vie, au crépuscule de son existence, là où le face-à-face avec soi-même est inévitable au point qu'on ne peut plus détourner le regard, on aura le moins de remords et de regrets possibles. On pourrait dire que la « réussite » d'une vie peut se faire à partir de ce seul constat : avoir le moins de remords et de regrets possibles à la fin.

En poussant cette représentation à l'extrême nous pourrions ajouter également qu'en agissant ainsi, nous n'aurions plus aucune raison de nous plaindre, car nous sommes là où nous avons choisi d'être. Et que si la situation ne nous convient pas, il est en notre pouvoir de la changer.

Nous pouvons appeler cette attitude l'innocence acquise qui s'entend comme le résultat

du rejet de toute forme de culpabilité. Il faut bien entendre l'innocence comme ce qui s'oppose à la culpabilité. Il est clair que si à la fin de ma vie je suis rongé par les remords et les regrets, je me sentirais coupable d'avoir mal agi - ou du moins de ne pas avoir agi en conformité avec ce qui me semblait juste ou adéquat. De ne pas avoir été sincère. Au contraire, si j'ai le moins de remords et de regrets, je n'aurai que très peu de culpabilité. En ce sens, il sera moins difficile de quitter cette existence, car en paix (en adéquation) avec nous-même.

LE BONHEUR

Le dernier enjeu est la prétention à une certaine forme de bonheur. Au risque de nous confronter à une notion galvaudée et bien malmenée depuis des années, revenons à une définition du bonheur proposée par Aristote dans l'Éthique à Nicomaque. Il apparaît que cette définition peut nous aider à montrer en quoi pratiquer une éthique de la sincérité peut conduire à une forme de bonheur.

L'Éthique à Nicomaque commence par ces mots : « Tout art [τεχνη] et toute investigation, et pareillement toute action [πραξις] et tout choix tendent vers quelque bien, à ce qu'il semble [δοκει]. Aussi a-t-on déclaré avec raison que le Bien est ce à quoi toutes choses tendent ». En ce sens Aristote considère que toute chose tend naturellement vers le Bien. De quel Bien s'agit-il ? Il n'est pas question du bien moral mais plutôt le Bien comme une perfection, ou encore comme la réalisation la plus parfaite de ce que la nature a prévu pour chaque chose.

Ainsi, quel peut être le bien de l'oeil ? Le bien de l'oeil est de voir. Et un oeil qui ne voit pas est mal - c'est-à-dire malade dans le sens où il n'accomplit pas ce pour quoi il est fait par nature. Aristote se situe dans un contexte où règne une forme de déterminisme naturel, car « la nature ne fait rien en vain » et tout ce qui est dans la nature a une raison d'être. Ainsi la raison d'être de l'oeil est-elle de voir. Par le fait de voir, l'oeil accomplit ce pour quoi il est fait par nature et se trouve ainsi dans son bien. En effet, quand il voit, l'oeil est bien. On ne peut imaginer ailleurs ou autrement le bien de l'oeil.

Si cela fonctionne pour l'ordre des choses qu'en est-il pour l'individu singulier dans le contexte qui est le nôtre, où règne l'hyper-individualisme et où nous sommes bien loin d'une forme de déterminisme naturel ?

Où se trouve le bien de l'individu singulier s'il n'est pas inclus dans une forme de déterminisme naturel où chaque chose a une fonction et une place dans la nature ? Le bien de l'individu singulier se trouve alors dans le fait d'accomplir non pas ce pour quoi je suis fait par nature, mais ce pour quoi je suis fait dans ma nature. Ainsi en cherchant de quelle nature je suis fait (mon caractère, mes idéaux, mes valeurs ...) grâce à la pratique d'une éthique de la sincérité, suis-je capable de faire émerger mon désir (le je veux) et de déterminer la place qui doit être la mienne dans l'existence. Et, une fois que j'ai pu déterminer quelle peut être cette place, faire l'effort (qui devient évident) de m'y hisser et une fois que je suis à ma place, alors nul doute que je trouve en adéquation avec moi-même, là où je ne saurais être mieux ailleurs.

Une fois que l'on est à sa place on est juste bien et on ne souhaite ni ne veut rien d'autre que de persévérer dans son être. Voici une façon simple et profonde de définir ce que peut être une forme de bonheur, par le seul fait d'être à sa place. Ce qui peut aussi se définir comme la quête de la réalisation de soi.

Mais, une fois encore, il est évident que cette place est mouvante, du seul fait que notre moi est mouvant aussi... faire et en faisant, se faire disait Jules Lequier. Notre désir, notre moi évoluent au gré de la vie et de fait, notre place évolue et change également. D'où la nécessité de pratiquer cette éthique de la sincérité capable d'interroger régulièrement ce que peut être notre place dans l'existence et de nous permettre de déterminer humblement et sereinement, là où on est bien. Le bon -heur - c'est l'heure bonne. S'il s'agit par-là d'évoquer l'évidence de la temporalité et de sa captation sous la forme d'une durée intérieure, il faut aussi rapprocher cette définition de la spatialité, car le temps est ce qui se déploie dans l'espace. Ainsi, ma définition du bonheur comme

le fait d'être à sa place dans l'existence renvoie-t-elle aussi bien au déplacement dans le temps de cette place (à vingt ans, à trente ans, à soixante ans cette place n'est pas la même) qu'à une certaine spatialité qu'est le fait d'être-là. Être-là, c'est être présent, c'est-à-dire être présence à soi et en présence. Se rendre disponible et orienter son attention dans sa totalité. En ce sens, être là c'est se rendre présent à soi, c'est tendre vers soi... ce qui rend possible également le fait d'être disponible pour autrui.

En vue d'atteindre la liberté, le bonheur et d'éviter la culpabilité, nous avons tout intérêt à faire le pari d'une éthique de la sincérité qui n'est autre que la pratique régulière de soi en cultivant le doute et l'introspection. Ce qui en appelle à l'humilité, au courage et à l'engagement, les trois vertus corollaires à cette éthique sans lesquelles elle ne serait possible.

Ainsi, comprenons-nous tout l'intérêt de pratiquer cette éthique de la sincérité, véritable chemin de vie, discipline intérieure, quête qui se prologue tout au long de la vie comme l'est la connaissance de soi. Elle est ce qui éclaire la décision ; cette boussole qui nous guide dans l'incertitude ; cette prétention à une « vie bonne » et « juste ». Et, comme un pari fait avec soi-même, elle rappelle qu'il n'y a rien à perdre et tout à gagner.

Alors, commençons dès à présent à distiller ce scrupule dans notre existence. Pratiquer l'éthique de la sincérité, outre l'importance que cela peut revêtir d'un point de vue interpersonnel, est aussi une éthique au sens collectif du terme, c'est-à-dire qu'elle est un « garde-fou » contre les dérives d'un monde où la matérialité voudrait nous faire croire que le monde et l'humanité sont privés de tout mystère. En cela, pratiquer l'éthique de la sincérité devient aussi un acte de résistance car un acte d'humanité pour l'Humanité.

Elsa Godart



LA FORCE DU "NOUS"

CHRISTOPHE **LESUISSE**



Christophe Lesuisse, administrateur délégué du Groupe Tricentenaire, président du club APM Gibraltar du Nord (Lux)

www.tricentenaire.lu

https://www.youtube.com/watch?v=roLL_NLZ6hY

Après s'être consacré, depuis 1978, à l'accueil en hébergement puis en centre de jour, le Tricentenaire, suite à la demande de nombreuses personnes concernées et de leur famille, a créé, en 2008 à Luxembourg, une société coopérative pour gérer des Ateliers d'Inclusion pour salariés en situation de handicap.

Cette innovation se voulait poursuivre l'idéal du Groupe : « Soyez comme l'arbre, changez vos feuilles mais jamais vos racines. Vous pouvez changer vos opinions mais jamais vos principes » a écrit Victor Hugo.

C'est ainsi que cette nouvelle entité économique de production s'est d'emblée inscrite dans l'esprit des valeurs associatives. « Faire mieux, ensemble, intelligemment et dans le bonheur », sont les scripts d'affaires du Groupe Tricentenaire (350 salariés sur 5 sociétés). Ces valeurs ont par ailleurs sous-tendues la reconnaissance par la distinction « Milieu novateur » du Conseil Québécois de l'Agrément, faisant du Tricentenaire la première Association ainsi récompensée, en Europe.

Aujourd'hui, c'est plus de 60 personnes (dont 52 en situation de handicap physique) qui y ont trouvé un travail valorisant, et ce, au sein de plusieurs ateliers, une chocolaterie artisanale, une imprimerie digitale, un atelier de composition et de conditionnement de thés, ainsi que dans diverses prestations au service d'entreprises. Le tout est organisé en circuit court et ces différents ateliers travaillent en interaction les uns avec les autres.

S'inspirant de la pensée de Mandela et Gandhi, pour qui « tout ce qui est fait pour nous, sans nous, est contre nous », notre premier souhait a été que nous allions décider tous ensemble, co-construire nos projets, des plus modestes aux plus importants, avec toutes les parties prenantes.

Aussi la délégation du personnel de la coopérative est-elle composée de salariés en situation de handicap (dont est, d'ailleurs, issu le président) et de salariés « encadrants ». Cette

implication expliquerait-elle que certains préféreraient passer leurs congés au travail (un rêve pour un employeur !) plutôt que de se retrouver seuls à la maison ?

Nous avons aussi décidé ensemble que nos produits seraient, et Fairtrade (comprenez dans le respect des travailleurs d'ici et d'ailleurs), et bio, et, dans la mesure du possible, locaux (Made in Luxembourg), le tout, dans des emballages écoresponsables. De plus, nous avons souhaité que ces productions soient d'une qualité telle que nous puissions apporter à ces produits une vraie valeur ajoutée, loin de surfer sur un « misérabilisme » qui supposerait que les clients fassent un geste de soutien à « de pauvres travailleurs handicapés ».

Nos prochains projets seront tournés, au-delà de l'Économie Sociale et Solidaire, vers l'économie circulaire et durable. Ainsi, une microbrasserie produira, d'ici deux ans, des bières à base de pains recyclés avec, dans un bâtiment jouxtant une piste cyclable, et petite dégustation, et atelier de réparation vélo. L'ensemble offrira 35 nouveaux emplois adaptés.

Enfin, nous avons revu, pour 2021-2025, notre stratégie de gouvernance avec la boussole « La Force du Nous », rappelant, ainsi, entre autres, en cette période de pandémie, que ce n'est que le collectif qui gagne.

Ce sont les mêmes valeurs qui m'animent au sein de mon club APM et au sein du club des présidents belgo-luxembourgeois. Profondément optimiste, j'ai toujours adopté la posture d'un ambassadeur du « faire ensemble » et de la relation « gagnant-gagnant ». Faire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux, en gardant son humour belge, parfois décapant, certes, mais authentique, telle est la devise que j'ai toujours voulu suivre en ce beau pays d'adoption qu'est devenu pour moi le Luxembourg, et ce, depuis 27 ans.

Christophe Lesuisse





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



L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ETRE LE DERNIER REFUGE DE LA MAIN TENDUE ?

Ou courte histoire des errances
sociales de la boucle du don !

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**



*Systémicienne et didacticienne du travail –
Chroniqueuse et auteure -*



Le contrat de travail est par nature une transaction, obéissance contre rémunération dont l'obligation implicite exige l'investissement de soi pour atteindre une performance. Le retour de l'employeur se situe déjà sur le plan des récompenses monétaires (primes ou augmentations) En clair, pas de performance, pas de reconnaissance. Pourtant pour un bon nombre d'individus, l'entreprise représente, un lieu d'accomplissement personnel qui a fondamentalement besoin pour s'exprimer d'une contrepartie : la gratitude de ceux pour lesquels l'effort est produit et la générosité d'un geste bienveillant non causé par un résultat. Pour beaucoup, la récente crise sanitaire qui a imposé le travail excentré, l'ont vécu tel une échapatoire à un climat social devenu détestable. Le don de soi contre un geste d'humanité en retour a-t-il encore sa place en entreprise ?

LE MEILLEUR DE SOI CONTRE UNE RÉMUNÉRATION

Transaction monétaire par nature, l'objet du contrat de travail est le travail et son auteur est un Sujet. C'est bien là toute son ambivalence ! L'employeur achète un résultat potentiel qu'il rémunère et qui ne peut exister sans la personne qui le fabrique. L'assistance apportée par l'entreprise au travailleur salarié a pour contrepartie sa subordination consentie. Une histoire de troc : « Je te donne et je reçois », que ce soit du côté employeur ou employé.

La question sous-jacente serait : « Ai-je envie de te donner au-delà de ce qui est prévu au contrat ? » Rien n'est dit sur le surplus d'investissement demandé au travailleur quand le management le lui demande ! Quant aux « dons » patronaux, ils restent dans une transaction : plus ou mieux de travail pour plus de rémunération ou d'ascension sociale. Le geste n'est pas gratuit, il est intéressé. Il n'est pas humainement symbolique.

La psychologisation du travail a brouillé les pistes entre son objet, la tâche à accomplir, et la prise en compte des difficultés individuelles

lors de l'activité. De nouvelles instances sont apparues pour le mieux-être de tous, médecins du travail, infirmières sur place et développement de la fonction prévention, hygiène, santé et sécurité. Eu égard à l'ampleur prise par les Risques Psycho Sociaux (RPS), on peut se demander si toutes ces actions ont une finalité autre que leurs objectifs, maintenir la santé au travail pour stabiliser et faire croître la production ? D'où peut-être le quiproquo entre la quête de sens du salarié et la réponse objective de sa structure, la performance.

Il n'en a pas toujours été ainsi.

DU TRAVAIL PAYÉ À LA TÂCHE AU CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE (CDI)

Au début du siècle dernier, pour ceux qui n'avaient pas la chance d'occuper une charge ou une fonction essentiellement publique, le travail était payé à l'unité produite. Il s'agissait de la guelte pour les vendeurs en magasin ou du salaire journalier des ouvriers dans les secteurs de l'industrie ou de l'agriculture. Ce mode de rémunération n'était pas exempt de fierté pour l'individu qui rapportait quotidiennement au foyer son maigre revenu. La satisfaction de sa famille lui procurait le triptyque manquant à la transaction de base avec son patron ; un rendu affectif, symbolique et fort entre termes de reconnaissance à sa personne.

Le paradoxe apparent est que dans ces conditions de travail difficile, des initiatives patronales ont généré des initiatives sociales telles les maisons ouvrières. Le geste était-il généreux ou impulsé par l'obligation de disposer d'une main-d'œuvre de proximité ? Il existait aussi des dons en nature de la part des employeurs, sans doute motivés par un climat de bien-pensants sous influence religieuse ; ou de la (bonne) conscience d'un petit nombre de nantis de leur richesse accumulée au regard de la pauvreté de la masse qui avait contribué à la produire. Quand pour d'autres, cette charité exercée et non causée par un retour en termes de travail rétribué par ailleurs, a fait naître la représentation humiliante du pauvre à qui l'on donne sans qu'il l'ait mérité.

Quelles qu'en soient les motifs et les mobiles,

on pourrait penser qu'il s'agit là du retour de l'élément manquant de la transaction travail contre salaire, une sorte de rendu social qui ne peut pas s'empêcher d'exister pour les raisons qui sont les siennes : la forme supposée d'un symbolisme du geste généreux dans toute l'étroitesse de son acception !

LE TRANSFERT DE LA SYMBOLIQUE DU GESTE GÉNÉREUX PATRONAL SUR LE SYSTÈME DE PRESTATIONS SOCIALES

Entre les deux guerres, sous la pulsion des collectifs syndicaux, les acquis sociaux ont pris en compte les besoins de la personne au travail et il leur a été accordé de nouveaux droits, tel celui de se reposer une fois dans l'année avec les congés payés. Ce fut la grande avancée sociale du front populaire de 1936. Et dans le même temps, la création des mutuelles a réparti entre tous ses cotisants leurs risques de santé. Après la dernière guerre de 39-45, l'avènement de la Sécurité Sociale est venu au secours des salariés malades, trop vieux pour continuer à travailler, ou ayant subi un handicap. Elle leur a distribué des subsides au lieu et place de leur rémunération.

Pour la première fois et avec ampleur, il était reconnu à l'individu que son salaire ne rémunérait pas tout son investissement au travail. Grâce à la contribution patronale et ouvrière, son surplus d'engagement pensé par lui comme tel, a été rétribué par une protection sociale élargie aux membres de sa famille.

Ce geste institutionnel fut symbolique et fort. L'initiative des « bonnes œuvres » du patronat a été transférée à une institution, la Sécurité Sociale, qui l'a étendu à tous les foyers de ceux qui recevaient un salaire. L'obligation patronale de cotiser pour ses employés a compensé indirectement le sentiment de manque à gagner salarial. Travailler pour recevoir un salaire avait désormais un retour sous la forme d'un acte qui redonnait à la personne la part de son investissement au travail non réglée par sa stricte rémunération.

UN RENDU SOCIAL QUI A PERDU SON BUT D'ORIGINE

Depuis la dernière guerre, les cotisations so-

ciales sont toujours assises sur le travail et la liste des bénéficiaires s'est élargie. Désormais, ceux qui n'ont jamais travaillé en bénéficient également : les mères au foyer et leurs enfants, les migrants, les chômeurs de longue durée ou les jeunes sans emploi. L'élargissement des prestations à ces autres catégories de personnes procède d'une préoccupation de l'Etat de subvenir à ceux qui sont dans le besoin. La maîtrise d'ouvrage désormais assurée par un Etat omniprésent a fait oublier la maîtrise d'œuvre de l'organisme de Sécurité Sociale qui avait pris en charge le lien symbolique de départ entre le patronat et ses employés. Aujourd'hui il s'est si distendu qu'il s'est effacé des consciences. La ligne est désormais budgétaire et la beauté du geste a été perdue dans les méandres des trop nombreux dispositifs ! Le geste généreux de la collectivité en retour de son investissement au travail manque à l'individu qui l'a oublié !

Dans la conscience collective, la nature du rapport entre les cotisations et les prestations est redevenu monétaire et le symbolisme du transfert s'est perdu avec les multiples réformes de la Sécurité Sociale. Alors, pour le salarié, le réflexe peut apparaître légitime de demander son « dû » à l'entreprise où il travaille.

La fonction publique et territoriale dispose encore d'une forme de rendu, la notion de service public aux usagers. Pour combien de temps ? Il est certain que la contractualisation des employés du service public n'y contribuera pas. Une évolution s'est dessinée avec l'introduction dans le droit du travail des contrats désormais sous droit privé.

L'EMPREINTE SOCIÉTALE DU TRAVAIL DEMANDE SA RECONNAISSANCE PAR L'ENTREPRISE

Lors du premier confinement lors de la crise sanitaire, bien des métiers subalternes classés et qualifiés dans les premiers (ou derniers ?) niveaux des conventions collectives, caissières, éboueurs, livreurs, aides à domicile ou aide soignants, ont été plébiscités par toutes les personnes auxquelles ils apportaient une survie sociale et/ou médicale. De ce fait, la boucle de transfert du geste gratuit d'un col-



lectif qui le recevait à ceux qui donnaient plus que leur travail, a été un moment reconstitué. Spontanément et sans y être obligés, les donateurs de ce don gratuit, ont rendu à leurs donateurs, la reconnaissance d'une valeur ajoutée sociétale au service de tous.

Le geste individuel de chaque donateur a fondé un fait social incontournable : la gratitude d'un collectif en demande d'aide, en retour à tous ceux qui avaient donné d'eux-mêmes.

Mais les choses de ne durent pas ! Quand le travail a repris le transfert de gratitude des donateurs envers les donateurs s'est évaporé avec les contraintes de la gestion de la pandémie. Et parfois, la situation s'est inversée au détriment des premiers. Ainsi, la reconnaissance de 20 Heures a fait place à une obligation de travail renforcée pour le personnel de santé et la valeur sociétale des professions redevenues subalternes a été shuntée.

LA FAMILLE COMME LIEU DE TRANSFERT DE RÉCONFORT

La crise sanitaire a inscrit ses traces dans la manière de travailler. Beaucoup furent excentrés du lieu de leur emploi, et ils ont travaillé chez eux. Après une première période de difficulté, espaces personnels non conçus pour une activité professionnelle ou présence des enfants jouant à côté de l'ordinateur ; la personne a renoué avec des repères jusque-là distendus : la famille ; les amis ; le confort d'un vécu à la campagne ; certains y ont même déménagé... Dans son environnement familial, l'individu a retrouvé ce qui pouvait lui manquer à l'entreprise, un réconfort qui transférait l'attention des uns vers les autres en boucle permanente...

Aujourd'hui, l'entreprise rappelle « au bercail » ses brebis dispersées. Certains rechignent à y revenir et regrettent leur vie de travail à la maison. Pour cela, ils mettent en avant des arguments objectifs : par le temps passé dans les transports, les trajets quotidiens sont source de fatigue et ils coûtent cher à l'entreprise. Sans compter que pour beaucoup, leur productivité s'était nettement améliorée durant ces périodes de confinement. Mais tel l'arbre,

ces raisons cachent la forêt !

Trop souvent, l'employé a fui une entreprise vécue comme un lieu de stress et de difficultés relationnelles. Chez lui, il avait retrouvé une quiétude teintée d'autonomie. Et voilà qu'on l'oblige à revivre ce qu'il redoute, replonger dans un climat anxigène, et sans doute perdre un rapport harmonieux entre lui et sa famille, où il s'épanouissait...

L'ENTREPRISE PEUT-ELLE (RE) DEVENIR UN LIEU D'ACCOMPLISSEMENT DE SOI ?

Voilà une bien lourde tâche pour ceux qui en seraient chargés, les responsables des ressources humaines et par destination, les managers, eux-mêmes en quête de satisfaction de besoins analogues ! Telle une histoire de poule et d'œuf !

L'entreprise ne manque pourtant pas d'argument. Tous ceux qui ont subi une longue maladie ont trouvé un grand réconfort à reprendre leur travail après cette période ; et beaucoup d'entités se sont adaptées aux contraintes de leur convalescence. Du côté des handicaps, les exemples sont nombreux de postes aménagés, de retour au travail encouragé par les collègues et les responsables d'entreprise. Sans oublier que reprendre le travail dispose d'un énorme avantage, il décentre les problèmes personnels pour s'attentionner aux tâches de l'activité.

La situation exceptionnelle du télétravail a la nature d'une situation à risques qu'il a fallu résoudre en son temps. Désormais celle qui suit a une autre allure, celle d'un « train-train » ordinaire reprend son chemin. Les « vraies » difficultés s'éloignent pour laisser la place aux petits soucis du quotidien qui tel le supplice de la goutte d'eau s'incruste un peu plus tous les jours dans les sensibilités de chacun...

Comment l'entreprise pourrait-elle redonner à ses salariés l'honneur d'un travail pour lequel ils n'ont plus envie de se battre ?

L'ENTREPRISE GOULOT D'ÉTRANGLEMENT DES PROBLÉMATIQUES SOCIÉTALES



Il est facile de responsabiliser au mieux ou de culpabiliser au pire, ceux que l'on côtoie au jour le jour. Le paradoxe de l'entreprise se situe entre dans une alternative illusoire, subjectiver la production (par exemple, laisser de côté la logique compétence pour prendre en compte de la situation de travail et ses intervenants) ou rajouter un peu plus de ce qui ne fonctionne pas, à savoir rester dans une conception stricte et par défaut du contrat de travail. Peser le pour et le contre d'un peu moins ou d'un peu plus d'objectivation ou de subjectivation est un cocktail bien difficile à réaliser que la structure ne peut pas accomplir seule.

D'autres alternatives existent et appartiennent à ce qui pourrait constituer une conscience collective des grands enjeux stratégiques. Hypothèse folle et pourtant si actuelle de prendre en compte dans une valorisation sociétale des tâches, leur contribution à la lutte contre l'impact de la pollution ou la dérégulation climatique. Cela pourrait aussi passer par la mise en place d'une fonction prévention plus vaste et de nature systémique, fer de lance d'une entreprise partie prenante d'un environnement économique social et politique...

Créer un collectif d'action n'est pas sans risque pour l'entreprise qui préfère individualiser la relation de travail. De quoi a-t-elle peur ? Pour quelles raisons n'y procède-t-elle pas ? Y-a-t-il une alliance entre ceux qui en détiennent les capitaux et ceux qui y travaillent ? Reconnaître sur un plan sociétal l'apport de chacun est-il si difficile ? Qu'est-ce qui en empêche ?

Telles pourraient être les problématiques latentes de l'entreprise d'aujourd'hui, inscrire dans sa finalité avec tous ses partenaires y compris ses salariés sa contribution effective aux grands enjeux stratégiques. Elle dispose pour cela d'un atout majeur : elle reste toujours et encore, un des lieux privilégiés de rencontres et de maillage des gens qui n'avaient pas choisi de passer un bout de leur vie ensemble !

La réponse au devenir du geste gratuit symbolique en retour de l'investissement travail du salarié sera relationnelle ou ne sera pas. Une simple histoire entre humains. « Je n'ignore rien de ce qui est humain » déclarait Terence, poète philosophe au II^e siècle avant notre ère...

Elisabeth Provost Vanhecke



DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de **8000** apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de **50** établissements de formation
- + de **300** formations dans tous les secteurs
- + de **5000** entreprises déjà partenaires

Success in progress



CFA de l'enseignement **sup**érieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20



INTERVIEW SCHIZO

TEST AND LEARN, LA STRATEGIE DES ENTREPRISES AGILES

ADILSON **BORGES**



Adilson Borges est le directeur du Learning & Development chez Carrefour. Titulaire d'un doctorat et d'une habilitation à diriger des recherches en science de gestion, il a plus de vingt cinq ans d'expérience internationale dans la formation, la transformation et l'innovation au sein des organisations. Il est également Professeur de Marketing à Neoma Business School, ayant enseigné dans plusieurs pays d'Europe, ainsi qu'au Brésil, en Chine et aux États-Unis. Adilson est également membre du board de certaines organisations telles que l'Academy of Marketing Science.



BONJOUR ADILSON, C'EST QUOI POUR VOUS LE TEST & LEARN?

Le Test & Learn est une approche d'innovation collective qui permet un management par les faits plutôt que par les croyances.

Le Test & Learn (T&L) est à la fois une culture d'entreprise et une méthodologie business. Dans sa dimension culturelle, le T&L favorise un environnement de travail où les équipes ont confiance dans l'organisation, leurs leaders et les uns dans les autres - ce qui permet à tous de prendre part d'une façon pro-active dans la recherche des nouvelles solutions qui seront testées auprès des clients. La culture du T&L est aussi une culture des faits, et non pas des croyances. Ce n'est pas l'opinion du boss qui est la plus importante, mais celle du client, et donc toutes les propositions doivent être évaluées lors des tests produits qui sont systématisés.

Mais le T&L est aussi une méthodologie qui permet d'exécuter des expérimentations fiables, dont les résultats pourront être appliqués dans l'ensemble de l'organisation. Les clés pour développer cette culture, ainsi que tous les éléments de la méthodologie du T&L sont développés dans le livre.

POURQUOI AVOIR ÉCRIT CE LIVRE... MAINTENANT ?

Le Test & Learn permet aux entreprises de renouer avec l'innovation collective dans nos organisations. Cette approche est une réponse des organisations aux évolutions technologiques, économiques et sociétales qui forgent notre société. Par exemple, les technologies d'information et la data sont aujourd'hui plus accessibles qu'elles n'ont jamais été. En effet, nous avons par exemple 30 fois plus de puissance dans n'importe quel smartphone que nous n'avions dans l'ordinateur qui a permis à la Nasa de mettre l'homme sur la lune. La



technologie est devenue accessible et a rendu la data disponible et pas chère, ce qui permet aux organisations d'intégrer tous les collaborateurs - et même les clients - dans le processus d'innovation !

De plus, des raisons économiques, et notamment la création exponentielle des nouvelles startups qui utilisent leur accessibilité au marché mondial comme un atout pour « disrupter » les business modèles des entreprises bien établies. Aujourd'hui, il est fort probable que dans un garage à l'autre bout de la planète vous avez une startup qui teste un nouveau business modèle qui peut vous mettre hors du marché rapidement. Et donc, il faut anticiper soit même et être constamment à l'affût des nouvelles opportunités qui doivent être testées en permanence pour rester en vie.

Et puis, une évolution sociétale majeure consiste aux aspirations des nouvelles générations sur le marché du travail, avec une demande forte de sens qui n'était pas forcément présente par le passé. Les jeunes sont prêts à aller travailler pour un salaire moins important dans une startup ou dans une entreprise avec une mission qui serait plus alignée avec leurs valeurs. Ils demandent à avoir un impact, à être force de proposition, à tester, à apprendre et à grandir constamment au sein de l'organisation, tout en faisant grandir l'organisation elle-même !

Ces trois évolutions - technologiques, économiques et sociales - imposent une nécessité absolue pour les entreprises qui veulent survivre à construire une approche Test & Learn.

EST-CE QUE LE TEST & LEARN A UN IMPACT SUR LE STYLE DE LEADERSHIP ?

Le Test & Learn permet d'aller au-delà des croyances et des egos, en utilisant la data comme facteur qui permet de prendre les meilleures décisions !

Dans ce sens, il est à la fois transformateur du style de leadership dans l'organisation, mais il est aussi dépendant de cette transformation pour pouvoir s'imposer. En effet, si le leadership ne change pas et reste dans une

logique de "command and control", il sera impossible de créer une vraie culture de Test & Learn. En revanche, à partir du moment où l'organisation implémente le Test & Learn, l'approche aide à une transformation du style de leadership, grâce notamment à l'implication des équipes dans la systématisation des tests et à l'utilisation de la data qui permet d'objectiver les décisions prises par le management.

EST-CE QUE LE TEST & LEARN PEUT ÊTRE UTILISÉ DANS LA RH ?

Oui, tout à fait. Le Test & Learn peut être appliqué dans toutes les dimensions d'une organisation. Qu'il s'agisse des réorganisations, de la formation, de la rémunération, de l'engagement ou dans la fidélisation des collaborateurs, les sujets RH qui peuvent être traités par le T&L ne manquent pas ! Par exemple, une entreprise a mis en place récemment une approche Test & Learn pour la formation des soft-skills, et notamment pour le développement de la créativité chez ses managers. Plutôt que de partir sur une logique de formation traditionnelle, avec l'approche Test & Learn l'entreprise a pu mesurer l'impact de la formation sur la créativité de ces managers et choisir ainsi celle qui était la plus efficace.

POUVEZ-VOUS DÉVELOPPER DAVANTAGE CET EXEMPLE D'UTILISATION DU TEST & LEARN DANS LA FORMATION ?

Oui, bien sûr. Le point de départ de l'approche est de définir l'objectif de la formation, et la manière de rendre ce soft-skill tangible, « observable ». Après des échanges avec les différentes parties prenantes de la formation et après avoir consulté la littérature sur le sujet, il a été décidé de mesurer la créativité par le nombre de solutions proposées par le manager face à une problématique business spécifique. Plus le manager propose des solutions à un problème, plus il est considéré comme étant créatif.

Une formation spécifique visant à développer la créativité a été élaborée. En parallèle, 400 managers ont été sélectionnés au hasard pour participer au test. Parmi l'ensemble de ces managers, deux-cents d'entre eux, toujours



pris au hasard, ont été inclus dans le groupe de contrôle, c'est-à-dire dans le groupe qui ne suivait pas la formation sur la créativité. Les 200 autres managers ont intégré le groupe dit "groupe test", qui a suivi la formation.

Avant le déploiement de la formation, les deux groupes de managers ont participé à une séance de travail, lors de laquelle les managers ont lu un business case et proposé le maximum de solutions qui leur semblaient envisageables. Les résultats montrent que le nombre de solutions proposées par les deux groupes avant la formation étaient très similaires, ce qui indique bien que les groupes de managers n'avaient pas de différence AVANT la formation.

Puis, les deux-cents managers du groupe test sont formés à la créativité. Quelques semaines plus tard, les deux groupes participent à nouveau à une séance de travail, avec une tâche similaire à la première : ils doivent lire un nouveau business case (différent du premier) et proposer le plus grand nombre de solutions pour y répondre. Cette fois-ci, le groupe de managers ayant suivi la formation ont démontré une créativité plus élevée, ayant proposé 26% plus de solutions que le groupe de contrôle. En d'autres termes, la formation a augmenté de 26% la créativité des managers participants à la formation comparée au groupe de contrôle.

Cette approche de Test & Learn peut être utilisée pour toutes les formations. De plus, cette approche est particulièrement pertinente pour comparer des formations utilisant des approches et/ou des pédagogies différentes, en identifiant la plus efficace. Par exemple, dans le contexte de la formation sur la créativité évoquée ci-dessus, l'équipe formation a pu développer deux versions différentes de la formation, chacune avec une méthode pédagogique différente (une version faisant appel à des séances de coaching, alors que l'autre ne l'avait pas). Les résultats permettraient de choisir la version qui produirait les meilleurs résultats en termes de créativité chez les managers. Cette version de la formation pourrait être par la suite challengée par des nouvelles versions qui intégreraient d'autres innovations pédagogiques et qui pourraient être testées également en suivant la même approche, générant ainsi un cycle vertueux d'innovation et d'amélioration continue bien propre au T&L.

QUEL EST LE MESSAGE CLÉ QUE VOUS SOUHAITEZ PASSER AVEC VOTRE LIVRE?

Soyez vous-même le disrupteur de votre marché, avant que quelqu'un d'autre le soit ! Adopter une approche Test & Learn! Tout de suite !

Adilson Borges



INTERVIEW SCHIZO

S'INSPIRER DU VIVANT POUR ORGANISER L'ENTREPRISE

10 principes opérationnels

ERIC DELAVALLÉE



Après avoir passé plus de dix ans dans le conseil en organisation et management (notamment au sein d'Entreprise & Personnel comme directeur du pôle Management), Eric Delavallée devient Directeur Général du groupe de presse Le Particulier (30 millions € de chiffre d'affaires et une centaine de salariés).

A l'issue de cette expérience opérationnelle, il revient à son premier métier en fondant IM Conseil & Formation, structure spécialisée dans la transformation des organisations et le développement du management, qu'il dirige aujourd'hui.



ERIC, QUEL EST LE POINT DE DÉPART DE TON OUVRAGE ?

Les grands principes sur lesquels reposent nos organisations datent du début du XX^{ème} siècle. Ils ont été énoncés par des ingénieurs : Frederick Taylor aux Etats-Unis, Henri Fayol en France... Ces pionniers ont pensé les organisations à l'image des machines qui trônaient dans leurs ateliers. Cela répondait parfaitement aux exigences de la production de masse de l'ère industrielle. Mais aujourd'hui, la donne a changé. Bien produire en grande quantité n'est plus suffisant. Il faut en plus aller vite et sortir des sentiers battus dans des contextes d'action turbulents et incertains. Dans ces conditions, appréhender les organisations à l'image d'un organisme vivant devient beaucoup plus pertinent, pour certaines entreprises au moins.

Qu'est-ce qui, au premier chef, différencie l'organisation cellulaire, objet de ton ouvrage, d'une organisation classique ?

Les organisations traditionnelles sont construites comme des cascades de pyramides hiérarchiques. L'organisation cellulaire, elle, s'apparente à une mosaïque d'équipes auto-organisées. Au sein d'une pyramide hiérarchique, la responsabilité de la performance est portée par une personne : le manager. En vertu du principe dit de la parité entre la responsabilité et l'autorité, on lui attribue une autorité dite hiérarchique. Au sein d'une équipe auto-organisée, la responsabilité de la performance est collective. Les coéquipiers sont mutuellement responsables de la performance de l'équipe. Du coup, l'autorité ne peut plus être concentrée dans les mains d'une seule personne. Elle doit être répartie entre l'ensemble des coéquipiers. On passe du système du « père » à un système par les pairs.

A plusieurs reprises, tu critiques sévèrement l'entreprise libérée et, pourtant, l'organisation cellulaire semble ne pas en être si éloignée que cela, non ?

Les évangélistes de l'entreprise libérée ont identifié les bons problèmes et posé les bonnes questions. Ils ont même choisi les bons exemples d'entreprises pour y répondre, mais ils les ont analysés à travers une mauvaise « paire de lunettes » en partie, de mon point de vue, pour des raisons idéologiques. En réduisant le contrôle organisationnel au contrôle hiérarchique d'une part et en opposant autonomie et contrôle d'autre part, ils ne font rien d'autre que de remplacer une simplification par une autre. Ils continuent à séparer ce qui, au contraire, doit être pensé ensemble. La nuit n'existe pas sans le jour, l'été sans l'hiver, l'ombre sans la lumière... Il en va de même pour l'autonomie. Elle n'existe pas sans le contrôle. Contrôle et autonomie sont les deux faces d'une même pièce. Les deux notions entretiennent une relation qu'Edgar Morin qualifie de dialogique : elles sont à la fois antagonistes et complémentaires. N'y voir qu'opposition relève d'une pensée simplificatrice.

ET POUR L'ORGANISATION CELLULAIRE ?

Pour faire face à la complexité, le problème n'est pas tant d'augmenter le poids de l'autonomie en diminuant celui du contrôle mais, plutôt, d'imaginer des modalités de contrôle qui permettent de développer l'autonomie. C'est tout l'enjeu de l'organisation cellulaire.

CERTAINS TYPES DE CONTRÔLE PERMETTENT DE DÉVELOPPER L'AUTONOMIE ?

Bien sûr ! Trois sont particulièrement présents au sein de l'organisation cellulaire : le contrôle par les pairs, par la culture et par les résultats. Concernant ce dernier, prenons l'exemple de Spotify. Son organisation est composée d'équipes multifonctionnelles, appelées squads, qui bénéficient de l'autonomie la plus large possible. Pour que son organisation fonctionne, le service de streaming musical suédois a parfaitement compris qu'autonomie et alignement ne devaient pas être pensés comme les deux extrêmes d'une même échelle, mais comme deux dimensions complémentaires. Plus l'alignement des squads est important, plus elles peuvent être autonomes. Inversement, plus les squads ont besoin d'autonomie, plus elles doivent être alignées les unes aux

autres. Autre exemple ! Haier est organisée autour de micro-entreprises complètement autonomes. Il n'en reste pas moins que, dans le même temps, le leader chinois de l'électroménager a mis en place un suivi quotidien des activités et des objectifs de l'ensemble de ses salariés.

ALORS, L'ORGANISATION CELLULAIRE, LA NOUVELLE ORGANISATION IDÉALE ?

Pas du tout ! D'autres formes d'organisations restent parfaitement pertinentes dans le monde d'aujourd'hui. L'organisation cellulaire est le modèle organisationnel qui permet de faire face au plus haut degré de complexité. Mais c'est aussi celui qui est le moins efficient : l'autonomie a un coût qu'il faut pouvoir supporter. L'organisation cellulaire est adaptée à des entreprises qui, compte tenu de la complexité de leur environnement ou de celle générée par leur positionnement stratégique, font le pari que, ce qu'elles perdent en efficacité, elles le gagnent en efficacité.

COMMENT TON OUVRAGE EST-IL STRUCTURÉ ?

Chacun des 10 principes constitutifs de l'organisation cellulaire est l'objet d'un chapitre introduit par un cas d'entreprise : Spotify et Haier déjà citées mais aussi W.L. Gore, Google, l'armée américaine sans oublier des entreprises françaises comme la MAIF, Leroy Merlin ou encore Spie Batignolles. Les cinq premiers chapitres, regroupés dans une première partie, sont liés à la structuration de l'organisation cellulaire ; les cinq derniers, réunis dans une seconde partie, traitent, eux, de sa dynamique.

A QUI S'ADRESSE TON OUVRAGE ?

A toute personne intéressée par les nouvelles formes d'organisation. Mais je pense que son côté opérationnel sera particulièrement utile aux dirigeants, managers et responsables RH souhaitant transformer l'organisation de leur entreprise compte tenu du fort niveau de complexité avec lequel ils doivent composer.



Eric Delavallée nous avait gratifié d'un excellent ouvrage Le manager à l'écoute du sociologue dans lequel son expérience de chef d'entreprise à la fois pragmatique et réflexif transparait. Ce nouveau texte s'inspire du vivant car il envisage l'organisation à l'égal d'un organisme vivant multicellulaire. Cela rappellera aux plus anciens lecteurs l'ouvrage de Hubert Landier dédié à L'entreprise polycellulaire. Mais la spécificité d'Éric Delavallée est de se positionner comme ancien DG d'une entreprise de presse, tout autant qu'en érudit des comportements organisationnels. Cette logique du vivant s'exprime dans 10 principes. Les 5 premiers évoquent la structuration de l'organisation cellulaire- un système ouvert sur son écosystème- des équipes auto-organisées comme unité de base- des réseaux plutôt que de la hiérarchie- des fonctions supports vraiment orientées clients- des règles pour produire les règles. Les 5 suivants parlent de la dynamique cellulaire qui fonctionne- à la manière d'un hologramme- par démultiplication- dans un pilotage avec des cycles courts- selon une circulation de l'information directe et transparente- avec un changement permanent, une transformation silencieuse. Ces 10 principes sont illustrés par des cas d'entreprises afin de les rendre concrets. Un ouvrage très sérieux mais en même temps agréable à lire, très recommandable aux dirigeants qui s'interrogent sur l'évolution de leur business model.

Eric Delavallée

Denis Cristol

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





INTERVIEW SCHIZO

LA STRATEGIE DU POULPE

EMMANUELLE JOSEPH-DAILLY



Emmanuelle Joseph-Dailly est anthropologue de formation, elle a enseigné aux Etats-Unis et travaillé au Proche-Orient, avant de rejoindre le monde du conseil. Auteur, coach, conférencière, elle fait partie des chroniqueurs experts de la Harvard Business Review France. Chargée d'enseignement en grandes écoles, elle est également directrice du Lab Recherches et Prospective du groupe Julhiet-Sterwen. Elle a co-écrit « Développez l'engagement de vos collaborateurs » (2018) et « Les talents cachés de votre cerveau au travail » (2019) et vient de publier « La Stratégie du Poulpe, 60 récits pour inspirer nos organisations – collaboration, innovation, résilience » (2021)



BONJOUR EMMANUELLE. JE PROPOSE QU'ON SE TUTOIE.

A l'aise avec ça. En plus, j'ai l'impression de bien te connaître, même si en réalité, on ne se connaît peut-être pas si bien que cela.

Le livre va peut-être contribuer à améliorer cette connaissance mutuelle, qui sait ?

TU AURAS TROIS ADJECTIFS SYMPATHIQUES POUR PARLER DE CE NOUVEL OUVRAGE ?

Frais, distrayant et profond (du moins, j'ai essayé !). J'ai voulu écrire un livre sérieux, mais qui apporte de la fraîcheur et qui fasse surtout passer un bon moment. La Stratégie du Poulpe est un essai qui nous projette dans un autre paradigme, dans une autre réalité et nous propose de nouvelles lunettes sur ce qui nous entoure.

Tous les récits du vivant qui ont été sélectionnés ont une résonance avec nos réalités, nos quotidiens, nos vies et nos organisations. On y parle apprentissage, résilience, collaboration, émotion, nouveaux modèles de réussite. En parlant du vivant, la Stratégie du Poulpe nous parle de nous !

ALORS, SI TU ME TRAITES DE POULPE, C'EST FLATTEUR SI J'AI BIEN COMPRIS TON OUVRAGE ?

Absolument !

Outre sa capacité à résoudre des énigmes, à imiter d'autres espèces, à changer de forme ou à utiliser des outils, le poulpe a des aptitudes cognitives poussées, comparables à celles d'un chien ou de certains primates. C'est un animal perceptif, dont les sens sont constamment à l'affût. Chacun de ses bras est indépendant de sa tête, qui ne fait que coordonner les informations qui lui arrivent. Cette caractéristique à elle seule pourrait être le symbole d'un nouveau modèle organisationnel.

La femelle poulpe meurt systématiquement d'épuisement lors de l'éclosion de ses œufs. Sa mort est programmée pour survenir exactement à la fin de la couvaison. Mais comme la Nature est formidable, avant même d'éclore, les bébés poulpes ont déjà eu la chance d'ob-



server, au travers de la membrane de leur œuf, le monde qui les entourait. Ils en ont tiré des enseignements qu'ils mettront en application dès leurs premières nages.

Donc si je résume : autonome, précis, plein de créativité, rapide et sensible...oui, être traité de « poulpe » est en passe de devenir un beau compliment !

LAISSER LE VIVANT INSPIRER NOS ORGANISATIONS. TU N'AS PAS EU PEUR DE L'ANTHROPOMORPHISME ?

Je m'en suis méfiée ! Distance critique et rigueur ont été plus que jamais nécessaires. La question de l'intentionnalité, du caractère volontaire des comportements animaux ou végétaux se pose de manière légitime. Et le fait est que cette intentionnalité est difficilement évaluable. Comment savoir si l'abeille, qui cesse d'exploiter les ressources quand elles s'appauvrissent, bien avant leur disparition, le fait parce qu'elle reçoit un signal physiologique d'alerte suite à la raréfaction de sa nourriture ou si elle met en place une stratégie délibérée d'adaptation en vue d'optimiser ses chances de survie ?

Mais dans les deux cas, le phénomène est intéressant. Et, avec un esprit d'ouverture, nous pouvons faire le lien avec nos réalités.

TU ENCOURAGES D'AILLEURS UNE PENSÉE INTÉGRALE, HYBRIDE. LA CRISE DE LA COVID-19 A-T-ELLE CONTRIBUÉ À FAVORISER CETTE PENSÉE SYSTÉMIQUE ?

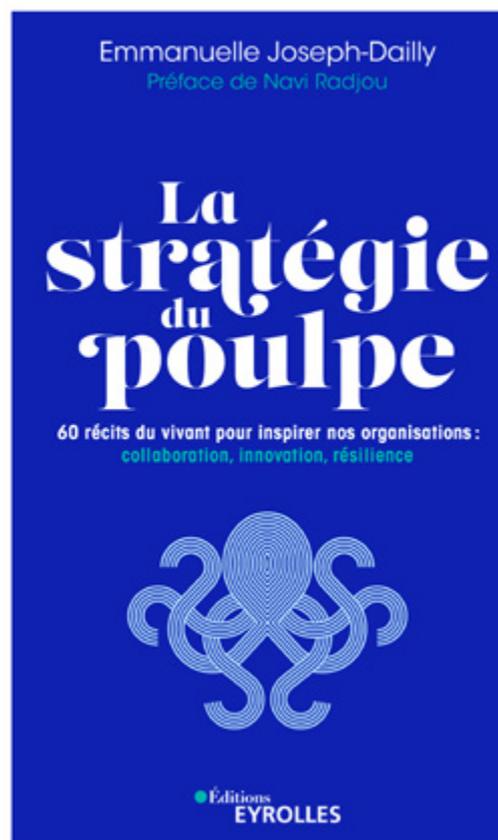
Effectivement, la crise sanitaire planétaire a eu pour vertu d'encourager la pensée holistique. Nous avons constaté que la pandémie ne connaissait pas de frontière, que notre planète était interconnectée et que la prévention devait être mondiale pour avoir un impact local. Donc non seulement la pandémie a encouragé la pensée systémique, mais également la réflexion pour repenser nos nouvelles réalités.

Cependant, force est de constater que l'hybride nous met mal à l'aise. Nous touchons parfois du doigt la pluridisciplinarité, mais en mettant côte à côte différentes catégories de savoirs, sans vraiment les mêler. Rares sont les

audaces d'inspirations transverses. Les ponts entre métiers, entre disciplines se construisent très lentement entre des domaines que tout semble opposer, quand bien même ils pourraient s'alimenter mutuellement.

TU AS FAIT DES ÉTUDES D'ANTHROPOLOGIE, MAIS ÉGALEMENT D'HISTOIRE. EN QUOI LE PASSÉ EST-IL UNE COMPOSANTE CLÉ DE LA CONSTRUCTION DE L'AVENIR ?

Il y a une belle phrase de Winston Churchill qui dit « plus vous saurez regarder loin dans le passé, plus vous verrez loin dans le futur ». La conscience du passé m'a toujours semblé essentielle à la constitution d'une transmission. En 2010, l'une des épreuves du baccalauréat de philosophie demandait aux étudiants s'il fallait « oublier le passé pour se donner un avenir ». Une belle question ! Car effectivement, le passé peut être enfermant en ce qu'il nous ramène à un déterminisme. En faire abstraction permet d'avoir l'impression d'avancer vers un futur plus désirable. Mais le rétroviseur est un élément central pour avancer : il sert à la fois à regarder derrière soi, à se regarder soi, pour au final aller de l'avant.





TON LIVRE EST REMPLI D'ANECDOTES SUR LE VIVANT, QUI METTENT EN PERSPECTIVE CERTAINS MYTHES.

ON Y DÉCOUVRE PAR EXEMPLE QUE LE MÂLE ALPHA N'EST PAS CELUI QU'ON CROIT...

Longtemps, nous avons cru le mâle alpha, dominant, intimidant, autoritaire. Or, dans le monde animal, les travaux du primatologue Frans de Waal offrent un nouveau regard sur sa définition. Nous savons aujourd'hui que le singe alpha, mâle ou femelle, atteint le sommet de la hiérarchie grâce à sa capacité à mobiliser le groupe, à nouer des alliances et à prendre soin des autres. Ce sont ses capacités de négociation, d'influence, de création de liens qui lui donnent sa légitimité. On est donc loin du règne du plus fort.

TU ÉVOQUES D'AILLEURS UNE COMPÉTENCE DONT ON NE PARLE JAMAIS EN LEADERSHIP ET QUI POURTANT SEMBLE FONDAMENTALE : C'EST LA DOUCEUR. QU'EST CE QUE LE VIVANT NOUS APPREND DU LEADERSHIP PAR LA DOUCEUR ?

L'exemple du gorille, dont la réussite au sein du clan n'est pas liée au degré d'agressivité, mais au niveau de douceur est édifiant. Plus le mâle est affectueux et patient avec les bébés notamment, plus il sera convoité et plus ses chances de se reproduire avec de nombreuses femelles seront accrues. C'est cet instinct de reproduction qui le motive.

En leadership, la douceur est une compétence clé qui n'a pas encore trouvé une place assumée dans nos organisations. Pourtant, je pense que nous aurions à gagner dans nos sociétés à reconsidérer ce rapport à ce qui est doux.

TON CHAPITRE SUR LA COOPÉRATION RÉVÈLE DE NOMBREUX MODÈLES DE PARTENARIATS DANS LE VIVANT. LE VIVANT AURAIT-IL COMPRIS AVANT NOUS QUE LA COMPÉTITION N'EST PAS UN MODÈLE PÉRENNE ?

Le vivant décline la collaboration entre espèces complémentaires, au sein d'une même espèce et entre prédateurs d'espèces différentes, qui œuvrent alors ponctuellement pour un objectif commun.

Sur terre comme sur mer, des couples symbio-

tiques tirent des bénéfiques mutuels de leurs collaboration. Par exemple, dans l'océan, le gobie, qui est un petit poisson, s'associe ainsi avec la crevette, qui creuse et aménage l'habitat, tandis que lui le protège. Aveugle, la crevette communique par ses antennes, tandis que le poisson la rassure ou l'alerte par des mouvements précis de nageoires. Ainsi, le logement est à la fois protégé et entretenu. Les partenariats sont toujours des modèles gagnants-gagnants.

EST-CE QUE LA COLLABORATION FONCTIONNE ÉGALEMENT AU SEIN D'UNE MÊME ESPÈCE ?

Au sein d'une même espèce et même au sein d'espèces concurrentes ! Le vivant est pragmatique. Tout ce qui concoure à optimiser son énergie est bon à prendre.

Nous avons de beaux exemples chez les chimpanzés pour qui la négociation interpersonnelle est un quotidien. Si un singe trouve une noix mais ne dispose d'aucun outil pour l'ouvrir, il va aller trouver un partenaire équipé et partager son gain une fois la coque cassée. Les mammifères marins vont quant à eux chasser en meute, tout simplement parce que leurs proies se déplacent en bancs, en blocs inattaquables par un animal seul, si gros soit-il.

LE MOT DE LA FIN ?

Il y a un enjeu fort à retrouver notre capacité d'émerveillement, à accepter avec humilité la possibilité d'être étonnés, de revenir à des choses simples, de cultiver une posture mentale sans a priori sur le champ des possibles. Ce n'est qu'au travers de ces yeux étonnés que nous allons créer de nouvelles réalités.

Emmanuelle Joseph Daillly



RENDRE PLUS CONCRETES LES SOLIDARITES EUROPEENNES

NAYLA **GLAISE**, JEAN-LUC **MOLINS**



Nayla Glaise préside depuis le 21 octobre, et pour les quatre années à venir, aux destinées d'Eurocadres. Une organisation syndicale qui en rassemble plus de 50 autres à travers l'Europe et a l'ambition de défendre les droits et conditions de travail des cadres partout dans l'Union.

Nayla Glaise est ingénieur informatique, déléguée syndicale chez Accenture et membre du bureau de l'UGICT-CGT.

Propos recueillis par Jean Luc MOLINS



CETTE PRÉSIDENTE EST L'ABOUTISSEMENT D'UN ENGAGEMENT AU SEIN D'EUROCADRES. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

Nayla Glaise : Dès la création d'Eurocadres en 1993, l'Ugict-cgt s'est impliquée pleinement dans cette organisation. Nous avons participé à toutes ses campagnes. Que ce soit autour de la directive européenne sur le temps de travail et de sa révision, de l'accord de 2002 sur le télétravail ou de bien d'autres sujets encore. Ma nomination au poste de trésorière et membre du bureau d'Eurocadres en 2018 nous a permis d'aller encore plus loin. De nous investir sur de nombreux dossiers. Je pense tout particulièrement aux « risques psychosociaux » qui renvoient aux risques organisationnels car liés à l'organisation du travail et aux moyens de nous en prémunir ; ainsi qu' à celui sur la protection des lanceurs d'alerte. Sur ces deux thèmes, nous avons organisé des séminaires à Paris qui nous ont permis d'élargir notre audience et mieux nous faire entendre au niveau européen. Si une directive sur la prévention des RPSs reste à gagner, celle sur la protection des lanceurs d'alerte est à mettre aussi à notre actif.

QUEL INTÉRÊT Y A-T-IL POUR L'UGICT-CGT À S'ENGAGER PLUS ENCORE DANS UNE ORGANISATION D'ÉCHELLE EUROPÉENNE ?

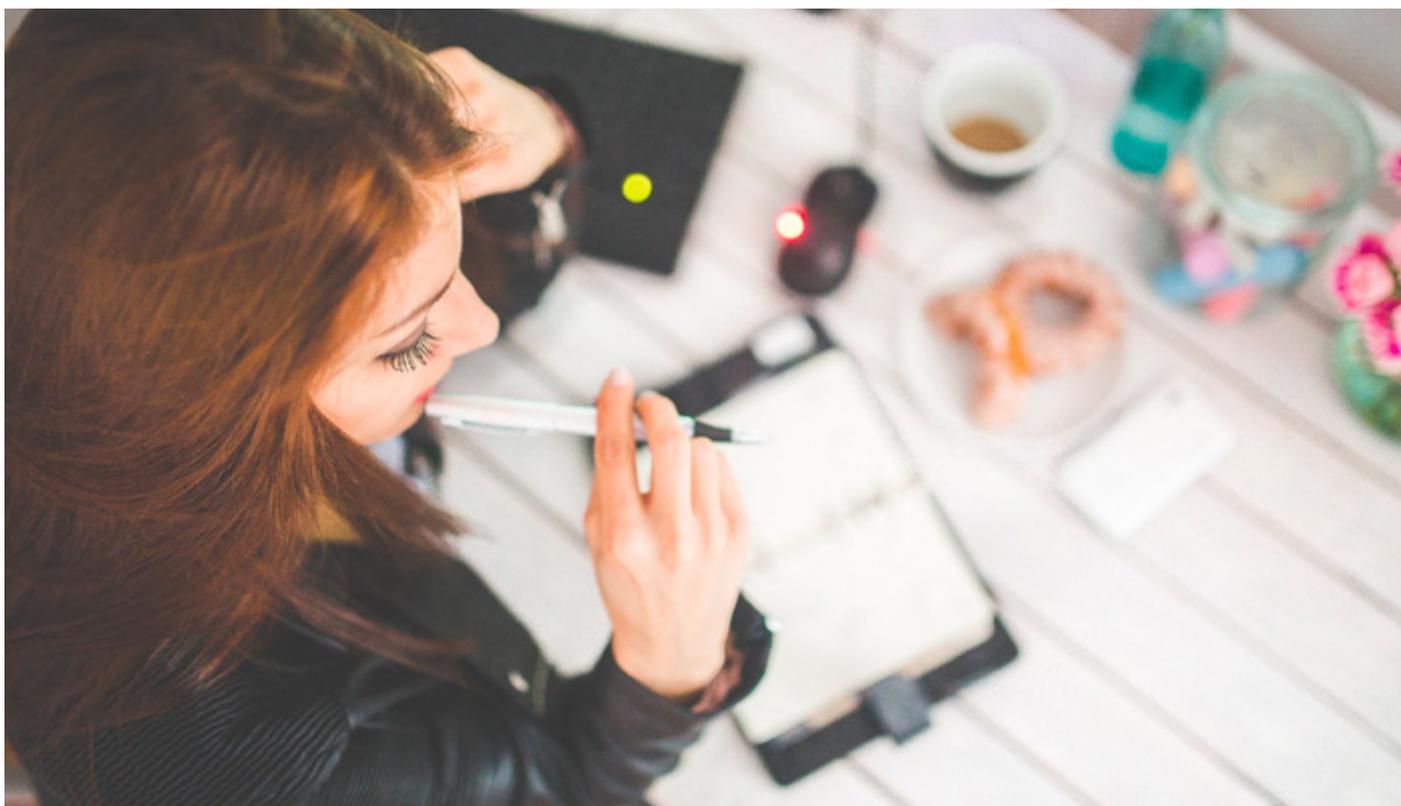
La lutte syndicale ne peut plus se concevoir au seul niveau national. Ce qui se passe chez les autres nous concerne tous. L'exemple le plus flagrant est celui des salaires. Bien sûr, certaines organisations syndicales nationales, pensent que leur système fondé sur les conventions collectives suffit à protéger leurs mandants. La crise du Covid démontre que même les systèmes les plus protecteurs peuvent être menacés. L'Europe n'est pas et ne peut pas être qu'un marché. Elle doit aussi assurer une protection à ses habitants. Et pour cela, il n'est qu'une solution : harmoniser les droits. Les harmoniser par le haut et trouver moyen de garantir les droits acquis dans certains pays. Et peut-être parfois, à certains moments, sur une position médiane, pour nous protéger de la concurrence de tous contre tous.

COMMENT CETTE CONCEPTION DE L'ACTION SYNDICALE EUROPÉENNE SE DÉCLINE-T-ELLE SUR LE TERRAIN DES CADRES ET DE L'ENCADREMENT ?

-Appuyons-nous sur l'actualité. Le 9 Décembre, la Commission a proposé une directive sur les travailleurs des plateformes. Les plateformes font tout pour que notre principale revendication n'aboutisse pas notamment sur la présomption de l'emploi et le renversement de la charge de la preuve mais j'ai de forts espoirs que nous l'obtiendrons. De même sur le devoir de vigilance autour des droits environnementaux et humains dans les chaînes de valeur. Les entreprises ont tout fait pour réduire au maximum sa portée. A l'inverse, les organisations syndicales autant qu'associatives n'ont eu de cesse d'en réclamer un cadre contraignant. A ce jour, je ne peux dire ce que seront les termes de cette directive. Mais, à Eurocadres, nous espérons qu'ils permettront d'imposer aux entreprises qu'elles ne se contentent pas de discours et prennent leurs responsabilités. Sans quoi la capacité des cadres à bien faire leur travail en sera affectée et, avec elle, le respect des droits des salariés quel que soit leur lieu de travail et qu'ils appartiennent aux entreprises donneuses d'ordre ou sous-traitantes. Autre exemple de la pertinence du cadre européen pour la défense des droits de l'encadrement : ce que permettrait l'adoption d'une directive européenne sur les risques psychosociaux. En protégeant les conditions de travail, un acte normatif en la matière contribuerait à se prémunir contre le moins-disant. Et à son corollaire : la sous-traitance et les délocalisations des emplois. Danger qui menace désormais pleinement les cadres.

QUELLES AUTRES PRIORITÉS AVEZ-VOUS POUR LA PROCHAINE MANDATURE D'EUROCADRES ?

L'intelligence artificielle va être au cœur de notre agenda. Le syndicalisme a toute sa légitimité à intervenir sur ce sujet et les questions autour de son usage et des protections et garanties que cette technologie requiert. Comment se prémunir de la surveillance qu'elle permet ? Jusqu'où l'introduire au risque d'abandonner le contrôle sur les normes de production ? Au risque d'une perte de contrôle



de l'homme sur la machine ? Et quid des droits sur la propriété intellectuelle ? La bataille pour gagner la course à l'intelligence artificielle est lancée à travers le monde. La Commission européenne l'a confirmé en déclarant récemment que « l'intelligence artificielle est un objectif qui peut faire de l'Europe un leader technologique mondial ». Les cadres doivent avoir leurs mots à dire à ce sujet. Ils ont des droits à défendre. Des droits d'expertise sur les conséquences de l'introduction de cette nouvelle technologie sur leurs conditions de travail, pour commencer. Mais aussi sur la répartition des nouvelles responsabilités que l'intelligence artificielle va faire émerger. Ils ont besoin d'un cadre juridique protecteur. Ce sujet sera au cœur de la prochaine mandature. Et, bien sûr, il y en aura d'autres.

LESQUELS ?

Le développement du numérique et du télétravail. Deux thèmes fondamentaux pour lesquels l'échange avec d'autres syndicalistes européens est particulièrement fécond. Sur le télétravail par exemple, les organisations danoises ont beaucoup à nous apprendre. Si, en France, ce mode de travail s'est imposé de façon brutale, au Danemark il fait partie du quoti-

dien depuis fort longtemps. Là-bas, le modèle s'appuie sur la confiance accordée aux cadres. Une confiance qui reconnaît leur droit à l'autonomie. Autrement dit, la surveillance permanente n'est pas inéluctable. Elle l'est d'autant moins que l'on admet que les salariés ne sont pas des tirs au flanc. Nous allons avancer sur ce sujet. Nous allons aussi le faire sur les questions d'égalité professionnelle et les principes de non-discrimination, sur les conditions de la mobilité et la nécessité d'une Europe fondée sur la connaissance en faisant valoir les conditions pour y advenir. Si les qualifications et les compétences sont indispensables à l'avènement de cet objectif, la responsabilité n'en revient pas seulement aux travailleurs. C'est une responsabilité qui doit être partagée entre eux, les employeurs et les gouvernements.

LE TRAVAIL INDÉPENDANT EST-IL UN SUJET DE PRÉOCCUPATION AUJOURD'HUI POUR EUROCADRES ?

-Incontestablement et pour une raison toute simple : beaucoup de travailleurs cumulent désormais des formes d'emplois différentes -sur des plateformes, en indépendant et parfois même, en même temps, comme salarié. Il est important que nous puissions travailler pour leur garantir à tous un socle minimum de



droits. Et pour cela, que nos structures les syndiquent. Une fois encore, les cadres aspirent à l'autonomie. La dernière enquête Ugict-cgt sur le télétravail en témoigne : 98% des personnes sondées disaient y voir une source de plus grande liberté. Si cela passe par le développement du travail indépendant, nous devons en prendre acte. A nous de garantir un équilibre entre cette demande, les questions de sécurité et de santé au travail et le respect des droits que ce mode d'organisation impose.

LE SYNDICALISME EUROPÉEN N'ÉCHAPPE PAS AU REPLI SUR SOI. COMMENT EUROCADRES ENVISAGE DE SE PRÉMUNIR DE CETTE TENTATION ET CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DES SOLIDARITÉS ?

- Le Parlement européen et la Commission européenne s'engagent dans des changements qui n'ont jamais été vus auparavant. Il ne faut pas s'y tromper : un ensemble d'institutions européennes enhardi ne cherchera pas à mettre en œuvre, pays par pays, les changements désespérément nécessaires en matière de climat, de numérique et de santé et sécurité. Plus que jamais, nous avons besoin d'une approche continentale pour nos objectifs, car les plans de Bruxelles affectent les 27 États membres en même temps, et non pas un par un.

Nous essayons de démontrer aussi les dangers qu'il y a à livrer les cadres à la vindicte. Les cadres ne sont pas des privilégiés. Il faut en finir avec ça. Cette façon de tenter de résoudre les problèmes n'est pas seulement injuste mais contribue au repli sur soi.

L'ENJEU POUR AVANCER N'EST-IL PAS DE RENDRE PLUS CONCRÈTES LES SOLIDARITÉS EUROPÉENNES, SI CE NE SONT LES SOLIDARITÉS INTERNATIONALES ?

Incontestablement. Nous aussi, nous devons sortir de l'entre soi et montrer aux salariés l'intérêt d'un engagement à cette échelle. Comme militante de l'Ugict-cgt et présidente désormais d'Eurocadres, j'espère pouvoir avancer dans cette voie. C'est vrai que les processus européens sont mal compris, souvent parce que très longs à aboutir. Il faut plus de cinq ans pour publier, adopter et assurer la mise en application d'une directive. Mais ce travail est indispensable et, condition sine qua non,

d'une défense des conditions de travail dans le monde ouvert et interconnecté qui est devenu le nôtre.

COMMENT VOYEZ-VOUS LA PRÉSIDENTIE FRANÇAISE DE L'UNION EUROPÉENNE ?

J'espère que cette présidence nous permettra de montrer l'exemple sur certains dossiers :

- La transposition de la directive sur les lanceurs d'alerte doit, selon le calendrier européen, aboutir avant le 17 décembre. Or, bien que le processus soit entamé, il ne sera pas finalisé à date. Est-ce que la France va pouvoir montrer l'exemple sur ce dossier ? A vérifier.
- Le CPF : La commission européenne a affiché lors du sommet de Porto l'année dernière les objectifs du plan d'action du pilier des droits sociaux adopté à Göteborg en 2017. Parmi ses objectifs, 60% des adultes doivent avoir accès à une formation par an avant 2030. Le CPF est l'outil privilégié par la commission à ce jour pour y parvenir. L'enjeu pour nous est justement de pouvoir saisir cette occasion pour améliorer le dispositif français qui n'a pas beaucoup de succès malheureusement.
- J'ai parlé du devoir de vigilance mais le bilan du radar de vigilance français indique que seulement 267 entreprises sont concernées et elles n'ont pas toutes affiché leur plan de vigilance. Les sanctions sont quasi inexistantes à ce jour.
- Concernant la question de l'égalité, la présidence française souhaite dupliquer l'index égalité français au niveau européen
- Et enfin la question du salaire minimum européen évoquée même par Jean Castex récemment est aussi sur le programme de la France.

La CES et Eurocadres travaillent déjà activement sur tous ces sujets depuis plusieurs années. Elles seront attentives au contenu de l'intervention du président français et, en tout état de cause, s'organiseront et interviendront afin d'obtenir des avancées.

Nadia Glaize & Jean Luc Molins



APPRENTISSAGE ARTIFICIEL OU INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?

FRANCOIS **GEUZE**



Fort d'une expérience de 20 ans dans des postes tels que Directeur des Ressources Humaines, de la Stratégie ou des Systèmes 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.

Il est rédacteur en chef adjoint du MagRH



Et pour nous proposer des solutions informatiques en RH, cela tombe bien : le concept est suffisamment flou dans la tête des décideurs et des professionnels RH pour que l'on puisse se targuer auprès de n'importe qui d'avoir une solution à base d'intelligence artificielle.

L'apprentissage artificiel peut être défini comme un ensemble de méthodes permettant de construire un modèle de la réalité à partir de données, soit en améliorant un système partiel, soit en créant complètement le modèle. L'apprentissage artificiel repose normalement sur la combinaison des trois approches :

- Déductive
- Inductive
- Analogique

Ces approches se déclinent en différentes méthodes et modalités en fonction des «matériaux» à disposition pour générer ces apprentissages. Le niveau de développement de l'une ou l'autre de ces approches est relativement hétérogène, certaines branches pouvant même apparaître aujourd'hui comme abandonnées ou particulièrement en retard.

Les approches déductives utilisent principalement des méthodes de particularisation, d'induction mathématique ou de type «modus ponens», ce qui permet de travailler la connaissance à partir de spécifications (la connaissance déclarative devient alors procédurale) ou à partir d'exemples : les exemples sont transformés en connaissance. L'apprentissage se fait alors à partir d'explications.

Les approches analogiques utilisent quant à elles des méthodes reposant sur des cas identifiés ou par similarité. L'on parle alors de lien causal (cas) ou de raisonnements analogiques.

Enfin, les approches inductives utilisent des méthodes de généralisation, d'abstraction d'abduction, d'inversion de la résolution ou d'induction sur la base d'un nombre fini de cas. Ce sont de ces approches dont il est aujourd'hui question dans ce que l'on nous présente comme étant de l'intelligence artificielle.

L'on travaille alors à partir de :

- procédures, la connaissance procédurale devenant alors déclarative ;
- d'une connaissance explicite du problème obtenu sur la base de traces de comportements (les traces que nous laissons sur internet, par exemple) ou d'exemples qui sont soit positifs seuls (on parle alors de «généralisation») ou positifs et négatifs (l'on parle alors de «programmation logique inductive»);
- sans connaissance explicite. Ce dernier point est aujourd'hui le plus porteur. Il repose sur l'utilisation d'exemples classés (les techniques utilisées sont alors principalement les réseaux de neurones, les arbres de décision et l'apprentissage statistique) et d'exemples non classés, qui nécessitent alors soit la classification - la création de classes permettant alors l'utilisation de méthodes statistiques symboliques, neuronales - soit par la découverte des associations.

QUELS IMPACTS SUR NOS ORGANISATIONS ?

Il convient dans un premier temps de bien différencier apprentissage artificiel et intelligence artificielle. Un rapide examen des techniques utilisées en apprentissage machine («machine learning») est qu'elles reposent aujourd'hui principalement sur des approches statistiques que l'on pourrait qualifier de «knowledge poor» alors que l'IA est plus traditionnellement associée à des approches plus larges de l'acquisition et du traitement de la connaissance.

Pour simplifier, parmi les grands enjeux de l'IA et de son utilisation dans notre quotidien personnel ou professionnel, nous avons donc la recherche de la convergence entre les approches symboliques et les approches statistiques.

Comment travailler à la complémentarité de ces visions (en travaillant notamment sur les «matériaux» à notre disposition) ? Quels impacts pour la fonction RH et, plus généralement, le fonctionnement de nos organisations ? Cette réflexion ainsi que la très forte prédominance des approches inductives nous amènent à comprendre différents champs d'étude et de recherche actuels en la matière :

- Peut-on dépasser l'apprentissage supervisé reposant sur des logiques inductives et concevoir des modèles plus généraux ?
- Peut-on apprendre par l'action ?
- Comment découvrir de nouvelles connaissances grâce aux statistiques ?
- Les «neuro-sciences» peuvent-elles nous aider dans ces apprentissages ?
- A l'image des groupes de travail, les machines peuvent-elles découvrir et apprendre dans une logique d'apprentissage collective ?
- Que peut-on apprendre ?

Autant de questions qui d'ailleurs se posent que l'on soit dans « l'artificiel » ou dans le « réel ».

«La machine capable de recruter n'est pas pour demain»

Pour intéressantes qu'elles soient, les approches symboliques ne se sont pas véritablement imposées comme un paradigme dominant. L'apprentissage artificiel statistique s'est quant à lui affirmé dès les années 80, ne serait-ce que pour des raisons de «facilité» de mise en œuvre, et grâce à l'importance des débouchés économiques sur nombre de secteurs d'activités.

Cette situation semble toujours prévaloir, notamment dans le monde des ressources humaines. Même si de nouvelles applications utilisant la théorie des graphes ou les réseaux de neurones, l'apprentissage artificiel par les méthodes statistiques devraient continuer d'être celui que l'on retrouvera dans nos applications au cours des prochaines années.

Pour illustrer, une machine peut-elle apprendre à recruter un(e) collaborateur(trice) ? Ou peut-elle apprendre à prendre en charge une partie du processus de recrutement ? Indépendamment de l'aspect juridique (RGPD et loi Informatique & Liberté notamment) et indépendamment des législations s'appliquant spécifiquement au recrutement, à la formation etc., la complexité des modalités d'apprentissage, la variabilité des contextes dans lequel s'effectue un recrutement, me font plutôt dire qu'il y a loin, très loin à ce qu'une machine puisse apprendre à recruter.



Cela ne veut pas dire pour autant qu'un algorithme ne pourra pas venir améliorer le processus de recrutement, ou certaines tâches qui y sont rattachées, notamment en utilisant les méthodes statistiques (identification des canaux de diffusion des offres les plus efficaces, par exemple).

POINTS DE VIGILANCE

Cette situation n'est pas sans poser de questions et imposer aux professionnels RH que nous sommes quelques points de vigilance, dont les principales contraintes en RH paraissent être les suivantes :

Première contrainte : Pour être mis en œuvre, ce type d'apprentissage nécessite un grand nombre d'évènements statistiques desquels nous pourrions inférer des règles ou des «patterns» de fonctionnement. Plus nous combinons de variables, plus la dispersion des valeurs de ces variables sont grandes, plus la population étudiée nécessaire sera importante.

Par exemple : l'identification des facteurs clefs de succès pour la tenue d'un poste sur la base de techniques analytiques et donc prédictives. L'on pourra, de manière plus simple, utiliser ces techniques pour identifier et qualifier les canaux de recrutement, etc ... Toujours est-il que la qualité des modèles prédictifs en matière de recrutement dépend intimement de la base des faits et informations recueillies pour élaborer ces modèles. L'on prendra bien garde de ne pas appeler prédictif des recrutements dont les méthodes reposent sur de simples questionnements (même pertinents) permettant de s'interroger sur le poste, son contexte et de les formuler en terme de qualités ou attributs professionnels qui, dans les faits, reposent sur des techniques classiques, plus ou moins détaillées de scoring et dont l'habillage en prédictif ne fait que surfer sur la vague et l'engouement actuel autour de l'innovation par les datas et des termes à la mode.

Seconde contrainte : La qualité, la nature et la complétude des données recueillies. En l'absence de ceci, le nettoyage des données recueillies sur la population sera nécessaire et viendra réduire la taille de celle-ci, voire empêcher l'utilisation de certaines variables.

La nature de certaines données recueillies, formulées de manière plus qualitatives, peut imposer de passer alors par des pratiques de notation sémantique. L'interprétation de certaines de ces données pouvant alors prêter à confusion, ou être différente en fonction du contexte, du «langage» professionnel ou de l'entreprise.

Troisième contrainte : Les biais sont reproductibles. Présenter les techniques statistiques comme étant plus «morales» que les autres n'a pas de sens. Elles ne connaissent ni la morale, ni l'éthique. Plus simplement, si votre échantillon de données présente des biais, les biais seront intégrés, appris et reproduits. Ce qui peut poser quelques problèmes lorsque l'on cherche à modifier des situations initialement déséquilibrées (égalité femme/homme, gestion des âges dans l'entreprise etc.).

POUR CONCLURE

Bien sûr, l'une des caractéristiques des technologies est qu'elles avancent beaucoup plus vite que notre capacité à les intégrer dans un schéma de fonctionnement global, construit et optimal.

Bien sûr, les tests, qu'ils soient réussis ou échoués, doivent être l'occasion pour nous, êtres humains, d'apprendre et de comprendre les véritables facteurs clefs de succès de la mise en œuvre des technologies.

Bien sûr, les contraintes citées précédemment tournent autour de la donnée, de la technique et nous devons prendre garde à ce que l'intelligence globale des situations ainsi qu'une gestion du changement à l'écoute des collaborateurs et de leurs besoins soient parfaitement gérées.

Mais le véritable enjeu de l'apprentissage artificiel réside davantage dans l'évolution de notre rapport au savoir, de sa construction et de sa sauvegarde. Dans une véritable articulation des Données, des Informations et des Savoirs au service de nouvelles formes d'apprentissage organisationnel et conjointement de la transformation du travail.

François Genze

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR



LA SECURITE DE L'EMPLOI UN CONCEPT PRESQUE INCONNU AUX ETATS UNIS

VALERIE **MOUNIER**

consultante en communication interculturelle



Une des valeurs fondamentales aux États-Unis est que chacun peut réaliser ses désirs à condition de s'en donner les moyens en travaillant dur. Aussi le travail est central dans la vie d'un américain et il ne sera pas perçu comme impoli ou intrusif de lui demander ce qu'il fait dans la vie. Lequel répondra parfois en indiquant son salaire car, gagner de l'argent (et le dire) est plutôt courant. Mais avant d'en arriver là, sortons notre loupe et notre calepin pour étudier de plus près les spécificités relatives au monde du travail dans ce grand pays qui, aujourd'hui encore, fait rêver les plus ambitieux d'entre-nous.

EN ROUTE POUR L'UNIVERSITÉ

Nous avons tous vu mille fois cette scène du jeune américain qui attend fébrilement la réponse d'une université puis quitte sa province pour aller partager une chambre sur le campus et vivre ses meilleures années d'étudiants. Pourtant, de moins en moins de jeunes accèdent au supérieur et, parmi eux, on constate de fortes disparités selon les origines ethniques, géographiques ou sociales. A noter que les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses que les hommes à intégrer l'université et la tendance se poursuit.

Un bachelor degree (bac+4) est une quasi garantie de décrocher un emploi et d'obtenir un salaire deux fois plus élevé que celui d'un diplômé du secondaire mais le coût des universités américaines est exorbitant. Sachant que seuls 50% des étudiants sortiront diplômés, on comprend que de plus en plus de jeunes renoncent aux études supérieures.

En effet, il faut compter en moyenne 50 000€ par an pour les frais d'inscriptions et le logement. Cependant de nombreuses bourses (scholarships) existent et il est rare qu'un étudiant paie la totalité des frais. Ces aides financières sont propres à chaque université et basées sur divers critères tels que les ressources ou le mérite. Elles peuvent être complétées par des subventions (grant) qui sont attribuées

par le gouvernement, des associations, des fondations, des entreprises,... Ainsi 20% des étudiants ne déboursent pas un centime pour suivre leurs études supérieures et 70% bénéficient d'une prise en charge partielle. Seuls 10% devront s'acquitter de la totalité des frais.

DÉCROCHER SON PREMIER EMPLOI

Une fois le sésame en poche, il reste à envoyer son CV, sans perdre de vue que dans un pays qui valorise le mythe du self-made man, l'expérience et les compétences valent parfois autant que le diplôme. Ainsi, dès la rédaction de son CV, le candidat doit être concis et aller à l'essentiel en mettant l'accent avant tout sur ses expériences professionnelles ou associatives. À noter que, contrairement à l'Europe, les Américains ne mettent ni photo, ni statut civil sur leur CV afin d'écartier toute accusation de discrimination. Et bien davantage qu'en France, il est impératif d'être honnête et rigoureux sur son parcours car les RH effectuent systématiquement un « background check ». Grâce au numéro de sécurité sociale du futur embauché, ils peuvent vérifier que le candidat n'a pas menti sur ses diplômes, son adresse, ses éventuels démêlés avec la justice...

Rappelons toutefois que la majorité des jeunes américains entrant sur le marché du travail n'ont qu'un niveau bac. Ils ont alors le choix entre décrocher un emploi à bas salaire, créer leur propre TPE ou rejoindre l'entreprise familiale. Ces dernières, possédées et exploitées par un fondateur ou ses descendants représentent 95 % du nombre total des entreprises américaines. Un des inconvénients majeurs de ce type de structure est que le propriétaire a une responsabilité illimitée vis-à-vis des dettes et obligations de l'entreprise. Ainsi, ses biens personnels (domicile, économies, etc.) peuvent être hypothéqués pour éteindre les dettes de l'entreprise en cas de banqueroute ou de litige. Ce qui rend la vie de tout américain extrêmement précaire en cas de coup dur.

LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Contrairement à la France où tout contrat de travail doit être écrit et signé par les 2 parties, aux États-Unis, un accord verbal peut tout à fait



faire l'objet d'un contrat de travail. Communément appelé "At-will", ces contrats peuvent être rompus sans aucune formalité ou préavis.

Ainsi, la sécurité de l'emploi est un concept presque inconnu aux États-Unis. Ce principe, qui date de 1884 et donne des pouvoirs très larges à l'employeur, est encore considéré à l'heure actuelle comme la règle générale en matière d'embauche dans 49 des 50 États américains. Sur l'impulsion du législateur et du juge américain la loi évolue en faveur d'une meilleure protection du salarié, mais le pays reste réticent à supprimer un concept centenaire synonyme de «liberté».

Il en va de même pour la réglementation du travail. Depuis 1935, la Labor Law du New Deal régule les négociations collectives et l'État se contente de fixer le cadre juridique des relations de travail entre employeurs et employés. Par exemple, le nombre d'heures de travail n'est pas limité par la loi. Un temps plein signifie que vous travaillez 40 heures par semaine et les heures supplémentaires sont rémunérées environ 1,5 fois plus que le salaire standard. Un tiers des Américains dépassent les 45 heures hebdomadaires, et plus ils progressent dans leur carrière, plus cette durée s'allonge. Cependant, la moyenne hebdomadaire des heures travaillées pour l'ensemble des employés reste de 34,4 heures car le nombre de contrats à temps partiel reste assez important.

Chaque année, la plupart des nouveaux employés n'ont droit qu'à une dizaine de jours fériés et la moyenne nationale est de 9 jours de congés, ce qui est moins que tous les autres pays industrialisés excepté le Japon. Au fil de la carrière, les vacances s'allongent de un ou deux jours par an. Ainsi, on peut attendre jusqu'à dix ans avant de profiter de quatre semaines de congés.

SALAIRES ET AUTRES COMPENSATIONS

Pourtant, tout n'est pas si négatif dans le monde du travail à l'américaine car les entreprises doivent se montrer extrêmement séduisantes pour attirer et retenir les talents. C'est ainsi qu'interviennent les «Perks and Benefits». Les Benefits représentent la partie financière du

poste et les Perks sont tous les avantages sociaux ou en nature offerts par l'entreprise.

La plupart des bonnes entreprises ont des programmes de prestations additionnelles pour leurs employés, comme les primes, les couvertures médicales, les soins dentaires ou ophtalmologiques, l'assurance vie, l'assurance invalidité, la caisse de retraite et la caisse pour mort accidentelle et invalidité (AD&D). De surcroît, pour faire venir ou pour retenir les meilleurs, le remboursement des prêts étudiants est une option de plus en plus proposée.

À noter toutefois que les États-Unis sont le seul pays de l'OCDE à n'imposer aucun congé maternité payé. Sous certaines conditions d'ancienneté et seulement dans les entreprises de plus de 50 salariés, ces derniers sont couverts par le Family Medical Leave Act. Cette loi en vigueur depuis 1993, garantit le droit à une femme (ou un homme) de s'absenter pour des « raisons familiales » jusqu'à 12 semaines non payées, et de retrouver son poste au retour.

Selon le Bureau of Labor Statistics seulement 13% des Américaines ont accès à une forme de congé maternité payé (dont les salariées des GAFA), et un quart des mères retourne travailler deux semaines après la naissance. Cela s'explique par l'histoire et les fondamentaux de la culture américaine. En effet, la seconde guerre mondiale ne s'étant pas déroulée sur son territoire, les États-Unis n'ont pas eu à développer des politiques natalistes comme en Europe pour reconstruire et repeupler le pays dans les années qui ont suivi. À cela s'ajoute que l'absence de congé maternité payé renvoie à la liberté et la responsabilité des individus. Ainsi, si vous souhaitez être enceinte, c'est à vous d'en assumer les conséquences, pas aux autres contribuables. Certaines études expliquent même que ce sont les congés maternités « à l'européenne » qui conduisent certains employeurs à discriminer des femmes à l'embauche, en particulier pour des postes élevés, de peur qu'elles ne tombent enceinte.

D'ailleurs, en terme de discrimination les États-Unis ne semblent pas avoir de leçons à recevoir. La grande loi sur les droits civiques interdisant toute discrimination en fonction de la

couleur de la peau, des croyances religieuses, de l'origine nationale ou du sexe, en matière d'embauche, de carrière ou de licenciement, date de 1964. En France, il faudra attendre le 2 mars 1994 pour qu'une loi comparable soit adoptée. Idem en ce qui concerne le droit de vote des femmes. En vigueur depuis le 21 mai 1919 aux États-Unis, il n'est arrivé en France que le 21 avril 1944.

LA RETRAITE

La grande majorité des américains constituent par leur épargne et investissement des sources de revenu pour leur retraite dans un système dit de capitalisation. Le système de retraite par répartition (« pay-as-you-go ») a été mis en place par Franklin D. Roosevelt avec le Social Security Act de 1935. Appelé « Old Age Survivor Insurance » (OASI), il est basé sur un système de répartition universelle obligatoire sur les revenus déclarés. En 2020, l'âge de la retraite à taux plein aux États-Unis est de 67 ans. En moyenne, cette retraite publique distribuée à 54 millions d'Américains s'élève à un peu plus de 1 400 dollars (1 210 euros) par

mois. Selon une enquête réalisée par Harris, cette pension ne couvre que 61% des revenus des retraités américains. Ainsi, en 2019, 20% des personnes en âge de prendre leur retraite continuaient à travailler, et près de 300 000 de ces travailleurs avaient plus de 85 ans.

D'après l'OCDE, l'âge de cessation d'activité cumulé à une espérance de vie moins élevée qu'en France fait qu'un américain percevra sa pension en moyenne 16,4 ans pour les hommes contre 22,7 ans pour les Français ; 19,8 ans pour les Américaines contre 26,9 ans pour les Françaises. Ainsi, au total, les pensions obligatoires représentent 7,1 % du PIB américain contre 13,9 % en France. L'écart devrait encore se creuser puisque les États-Unis font partie des pays où l'espérance de vie a le plus reculé suite à la pandémie actuelle. En 2020, l'agence fédérale américaine de santé publique faisait état d'une baisse d'un an et demi en moyenne sur une année, soit la plus forte chute enregistrée depuis la Seconde guerre mondiale.

Valérie Monnier





DYNAMITONS LA ZONE DE CONFORT !

CHRISTOPHE **GENOUD**



Après avoir été chercheur, haut-fonctionnaire et manager public, Christophe Genoud est aujourd'hui, administrateur, consultant en management et organisation et formateur. Avec son blog, il propose de mener une réflexion sur l'art de conduire des équipes, de décider et d'innover.

Pour «devenir soi» ou pour innover, nous sommes régulièrement incités à «sortir de notre zone de confort». A l'examiner de plus près ce «concept» ne repose sur rien : une élaboration théorique assez faible et aucune preuve empirique solide de son existence et surtout des conséquences désastreuses sur les individus. Il est temps de dynamiter cette acmé du bullshit managérial.

Qu'il s'agisse de nos vies privées ou professionnelles, la référence à la nécessité ou à la crainte de «sortir de notre zone de confort» est omniprésente. Nous avons tous été confrontés à un schéma qui nous présente au centre notre zone de confort, protectrice et synonyme de paix, voire d'ennui, dont il faudrait impérativement nous extraire pour atteindre notre «zone de grandeur» après avoir traversé une «zone de peur» et une «zone d'apprentissage», tel Dante qui retrouve Béatrice et atteint la félicité après avoir franchi les portes de l'Enfer et les nimbes du Purgatoire.

Tout cela est très beau, sauf que l'existence d'une telle zone de confort s'appuie sur une construction théorique frêle, voire bancal et ne repose sur aucune évidence empirique solide ! Petit voyage auprès d'une représentation paradigmatique et exemplaire du bullshit managérial.

A L'ORIGINE UNE EXPÉRIENCE SUR DES RONGEURS ET DES POULETS

Il faut chercher pour trouver une référence théorique et empirique à cette idée de zone de confort. La première (et l'unique) date de 1908, lorsque deux éthologues animaliers béhavioristes, R.M Yerkes et J.D. Dodson de l'Université de Harvard publient dans le Journal of Comparative Neurology of Psychology un article présentant une expérience menée sur des rongeurs. Examinant le lien entre un stimulus électrique (stress) et la formation de nouveaux comportements du rongeur, ils établissent une relation statistique linéaire positive entre la puissance du stress et la capacité d'apprentissage des sujets, du moins jusqu'à un certain degré au-delà duquel la relation devient négative. Un autre chercheur répliquera l'étude

ZONE DE CONFORT



avec les mêmes résultats sur des poulets.

Il faut attendre les années 1950 pour que la théorie développée sur des animaux soit transposée aux humains, établissant ainsi la loi «Yerkes-Dodson» affirmant que «l'éveil» (arousal) ou le stress améliore la performance des individus. La loi est depuis lors résumée par un graphique prenant une belle distribution statistique normale.

La «théorie de la zone de confort» repose sur trois postulats (Corbett 2013 notre traduction) :

1. Le confort implique une série de comportements statiques et limités qui sont libres d'anxiété;
2. «la performance optimale» est atteinte lorsqu'une personne sort de sa zone de confort;
3. le rôle du management est d'introduire un certain degré de stress ou d'éveil dans la place de travail de sorte à ce que les employés sortent de leur zone de confort et marchent vers une zone de performance optimale.

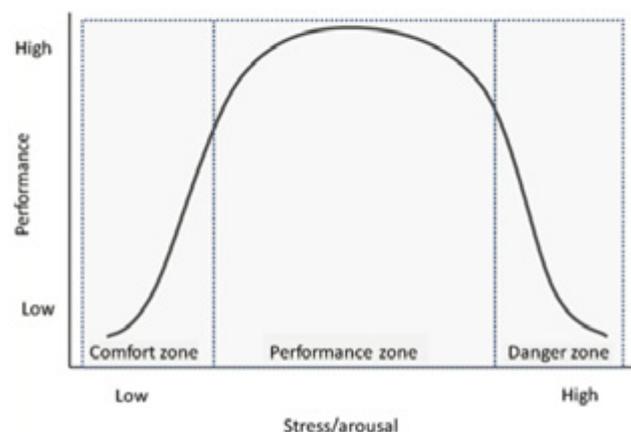
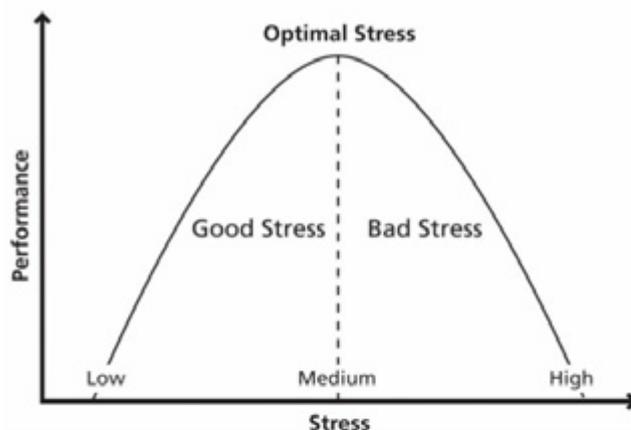
C'est ainsi que le concept de la «zone de confort» entre dans le vocabulaire de la littérature managériale pour décrire cette zone dans laquelle les individus dans les organisations se complaisent dans la médiocrité et l'habitude reconfortante, antonymes de l'excellence, de la créativité et de la performance. Il est devenu depuis un trope du langage quotidien et de la littérature managériale.

Sauf que... Sauf que tout cela est du vent !

Premièrement, la théorie de la zone de confort est une reformulation (à l'origine la courbe n'est pas une distribution statistique normale) aussi bien qu'une transposition abusive d'une étude réalisée sur des animaux par Yerkes et Dobson.

Deuxièmement, aucune étude empirique menée sur des humains en appliquant la théorie de la zone de confort ne prouve sa validité. Sur une revue de la littérature publiée entre 1975 et 2000, soit 52 publications, seule une publication ne présentait aucun biais méthodologique, et seule deux études montraient un

The Yerkes-Dodson Law



certain degré de plausibilité de la théorie de la zone de confort (courbe en U inversée) (Muse et al. 2003).

«So it would seem that «optimal performance» is rarely, if ever, achieved when people are moved out of their comfort zone. Indeed, the empirical evidence suggests that the further someone is moved beyond their comfort zone the poorer their performance becomes.» Corbett (2013)

Troisièmement, au contraire, les seules indications empiriques disponibles pointent sur un effet inverse : le stress réduit la performance et nuit à la santé de l'individu (Muse et al. 2003), ce qui n'est somme toute pas très surprenant.

UN CONCEPTION DES INDIVIDUS FAUSSE ET NOCIVE

Plus fondamentalement, la «théorie de la zone de confort» propose une vision des individus, et particulièrement des individus dans les organisations, contestable parce que fausse et détestable parce que nocive.

Fausse, parce qu'elle déploie une vision des individus dans les organisations comme étant par nature peureux, paresseux et par essence rétifs au changement, ce qui n'est pas conforme à ce que l'on peut observer si on se donne la peine de regarder attentivement. Les organisations sont traversées par de nombreuses transformations technologiques (ex. digitalisation), temporelles (ex. accélération des rythmes de travail), contextuelles (ex. télétravail) ou professionnelles (ex. nouvelles compétences). Qui peut sérieusement affirmer que les individus qui composent les organisations contemporaines n'ont pas adaptés leurs pratiques et leurs activités ? Si les individus étaient ataviquement conservateurs, aucun de ces changements ne pourraient être constatés. C'est à nouveau mal comprendre la réalité des organisations que de psychologiser la résistance au changement. Celle-ci existe bel et bien, mais elle résulte moins d'une disposition mentale, que du jeu des acteurs pour se préserver une marge d'autonomie et de pouvoir, sonnante plus comme un appel à la « négociation » qu'une déclaration de résistance.

«Management bullying of employees is by no means a new phenomenon, but comfort zone theory undoubtedly offers a degree of legitimation to the practice.» Corbett (2015)

Nocive, parce qu'elle sous-tend une conception du management, largement inspirée du plus simpliste béhaviorisme, qui n'aurait pour but de que contraindre (cf. choc de stress), pour ne pas dire forcer, les individus. L'augmentation de la souffrance au travail, le stress, le burn-out en sont les conséquences évidentes.

L'ACMÉ DU BULLSHIT MANAGÉRIAL

La «théorie de la zone de confort» s'avère donc au final conceptuellement faible, empiriquement invalide et philosophiquement néfaste. Cela n'en empêche malheureusement pas sa prolifération.

«Many organizational psychology and management textbooks make reference to some theories of behavior for which there is little if any empirical support (e.g. Maslow's hierarchy of needs).» Corbett (2013).

Mais elle offre un cas paradigmatique de ce qui constitue le bullshit managérial :

Il s'appuie sur un fondement conceptuel et théorique faible ou inexistant: ici le modèle est une boîte noire incapable d'expliquer le passage d'une zone à l'autre ou même la nature de cette zone de confort;

Il se forme souvent sur des analogies ou des transpositions d'une domaine à un autre: ici la «théorie» est transposée de l'éthologie animale à la psychologie humaine sans pertinence;

Il ne dispose pas de justifications empiriques solides: ici les problèmes méthodologiques sont nombreux (études de contrôle, choix des variables explicatives etc.) et les preuves semblent plutôt indiquer une relation causale inverse à ce qui est postulé à l'origine.

Il prend la forme d'un «folklore» en apparence fondé sur le bon sens, mais qui une fois déconstruit s'avère fumeux.

Quand bien même ces défauts semblent réhibitoires et discréditent l'approche, il est à parier que les invocations à «sortir de sa zone de confort» ne sont pas prêtes de disparaître.

Le bullshit managérial est un puissant créateur de lien social pour ceux qui y adhèrent.

Ce n'est pas une raison suffisante pour ne pas chercher à le dynamiter.

RÉFÉRENCES :

Corbett, M. (2013). «Cold comfort firm . Lean organisation and the empirical mirage of the comfort zone» : Culture and Organization 19 (5), pp. 413-429

Corbett M. (2015). «From law to folklore : work stress and the Yerkes-Dodson Law» : Journal of Managerial Psychology, Vol 30 Iss 6 pp. 741-752

Muse, L.; Harris, S. and Feild, H. (2003). «Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test ?» : Human Performance, 16(4), pp. 349-364

Christophe Grenard

Article publié le 25 octobre 2021 sur le Blog de l'auteur



VIVRE ENSEMBLE EGAUX ET DIFFERENTS

ERIC BLANCHET, AUDE AMARRURTU



Après quinze années en entreprises, Eric Blanchet intègre le monde associatif. D'abord DAF puis Directeur Général, il est aujourd'hui le président de LADAPT, association qui accompagne les personnes handicapées dans leur combat ordinaire, celui de leur vie quotidienne pour que nous puissions « Vivre ensemble, égaux et différents ».



*Propos recueillis par
Aude AMARRURTU, MagRH*

Monsieur Blanchet, les entreprises évoquent de plus en plus le sujet du handicap. Est-ce que vous notez une évolution du regard des entreprises sur les personnes handicapées ?

Oui, on peut dire que les choses ont évolué. : Il y a vingt-cinq ans, LADAPT, aidée d'un groupe d'entreprises, a créé une semaine dédiée à l'emploi aux personnes handicapées, ce qui était révolutionnaire à une époque où le handicap n'était pas encore un sujet dont on parlait dans le monde du travail.

Depuis, beaucoup de choses ont changé, et notamment la loi sur le handicap a évolué et le législateur a été sensibilisé à d'autres formes de handicap que le handicap physique, le handicap psychique par exemple.

Aujourd'hui, parler DU handicap n'a plus aucun sens, on parle désormais DES handicaps. Il y a des points communs mais chaque cas est en réalité différent. Toutes les personnes handicapées ne peuvent pas travailler, mais beaucoup le peuvent, et l'emploi de ces personnes est devenu un sujet de société.

Cependant, malgré des avancées certaines, les résultats sont assez contrastés : si certaines entreprises se sont saisies du sujet, d'autres ont rebroussé chemin face à certaines difficultés. Et il faut bien l'avouer, le sujet du handicap n'est pas central dans la vie d'une entreprise, donc pour que l'entreprise s'en saisisse vraiment il faut en faire un élément constitutif de sa stratégie afin que cela ait un réel impact. Certaines entreprises l'ont fait, comme Vivendi ou le groupe Pomona. Pour que les choses avancent, il faut que le handicap ne se limite pas à un sujet de communication.

COMMENT L'ENTREPRISE DEVRAIT-ELLE ABORDER CONCRÈTEMENT LE SUJET DU HANDICAP À VOTRE AVIS ?

Il faut prendre le sujet par la compétence. Certains handicaps sont incompatibles avec certains postes certes, mais une personne, handicapée ou valide, peut à peu près tout faire si elle est bien accompagnée. Le recrutement

doit se faire exclusivement sur le prisme des compétences, sans prendre en compte le handicap éventuel du candidat. Si la personne la plus adaptée au poste est handicapée, l'entreprise doit alors bien étudier le besoin de cette personne et procéder à l'adaptation au poste et veiller à l'accessibilité, mais pas que ! Il y a surtout un gros travail d'accompagnement des équipes qui vont accueillir la personne handicapée. Bien souvent, les équipes ont peur d'accueillir une personne handicapée, et il faut le prendre en compte. De même, la personne handicapée a besoin elle aussi d'être accompagnée, de nombreuses solutions existent, emploi accompagné, job coach, apprentissage accompagné par exemple.

LA SITUATION DES JEUNES PERSONNES HANDICAPÉES EST-ELLE DIFFÉRENTE ?

Avant d'être handicapés, ils sont jeunes et on retrouve les mêmes préoccupations chez les jeunes handicapés que chez les valides. Mais bien sûr l'accès à l'emploi est plus difficile pour eux, ainsi qu'aux études.

Selon l'étude IFOP menée à l'occasion de la 25e Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), la recherche d'emploi est plus longue et compliquée chez les jeunes en situation de handicap : 7,6 mois en moyenne, soit presque deux fois plus longtemps que l'ensemble des 18-30 ans (4,2 mois). Alors que ces derniers jugent cette étape simple à 69%, ils ne sont que 42% du côté des jeunes handicapés.

Les jeunes en situation de handicap partagent les mêmes aspirations que l'ensemble des jeunes mais restent confrontés à des discriminations et des freins à l'embauche importants. Tous les jeunes handicapés ne pourront pas aller à l'emploi, mais tous ont une place dans la société. Ils ont le droit d'être heureux et épanouis dans la société. Notre société n'a pas encore franchi certaines étapes et véritablement compris cela.

Soyons très concrets pour nos lecteurs. Vous êtes DRH et vous souhaitez porter le sujet du handicap dans votre entreprise. Par quoi faut-il commencer ?





Et oui, l'accès aux formations est un sujet fondamental ! Il y a beaucoup à faire. Certains secteurs ont cependant trouvé des solutions et organisent des formations pour amener des personnes handicapées vers les postes à pourvoir. Cela existe dans la banque, l'assurance... et pourrait être développé dans d'autres secteurs en tension.

CONSTATE-T-ON UNE DISCRIMINATION DANS L'ÉVOLUTION DE LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES ?

Oui, il existe un plafond de verre. Tout un suivi doit être mis en place, pour les handicapés comme pour les valides, pour s'assurer de la non-discrimination à chaque étape de la carrière.

Et puis attention : un salarié handicapé est un salarié comme un autre, certains seront positifs et d'autres négatifs, certains compétents d'autres non... il ne faut pas tomber dans un autre biais qui laisserait tout passer à la personne parce qu'elle est en situation de handicap.

TOUT EST QUESTION D'ACCOMPAGNEMENT... ET DONC DE MOYENS !

Oui, il faut se donner les moyens de réussir, moyens humains, financiers et le temps nécessaire, et allouer correctement ces moyens.

À la différence des formations de masse ou industrielles, il faut faire du sur-mesure pour que cela dure et peut-être vaut-il mieux en faire un peu moins mais sécuriser dans le temps l'emploi et le projet.

Et il ne faut pas perdre de vue qu'on ne peut pas déconnecter l'emploi de la situation globale de la personne handicapée : ses ressources, sa vie sociale... comme pour les valides. Ce n'est bien sûr pas à l'entreprise de tout porter, sinon elle ne fera rien car ce sera trop lourd pour elle, mais il faut prendre en compte tout l'environnement de la personne. Comme pour un valide : si une personne divorce par exemple, ou est confrontée à une situation compliquée, le RH doit être à l'écoute et dans l'accompagnement. C'est la même chose pour la personne handicapée, avec probablement plus de situations particulières.

En résumé, le sujet du handicap en entreprise est essentiellement un sujet d'accompagnement, et donc un sujet RH. Et il est à la portée de toutes les entreprises qui souhaitent s'en saisir !

Eric Blanchet & André Amantur

FORMEZ-VOUS À LA

CONDUITE DU CHANGEMENT

ET OBTENEZ UN CERTIFICAT UNIVERSITAIRE

PROGRAMME

DIAGNOSTIQUER LES APTITUDES ET RÉSISTANCES D'UNE ORGANISATION FACE AU CHANGEMENT

MOBILISER DES LEVIERS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

PILOTER UNE CONDUITE DU CHANGEMENT

PROCHAINE
SESSION
DE JANVIER
À MARS
2022

CANDIDATURES

DATE LIMITE : 10 JANVIER 2022

FINANCEMENT - MODALITÉS DE LA FORMATION :

SERVICE FORMATION CONTINUE : formationcontinue-fasest@univ-lille

Découvrez l'offre de formations en Ressources Humaines de la Faculté des sciences économiques, sociales et des territoires sur fasest.univ-lille.fr





LES ELEMENTS DE LANGAGE

EN MODE PILE OU FACE

MAHÉBOSSU

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.



PATRICKSTORHAYE

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.)



De la petite phrase politique habilement travaillée par un orfèvre de la punchline, aux inventions créatives de l'éducation nationale qui réussit à transformer le ballon de rugby en « référentiel bondissant à la trajectoire aléatoire », en passant par les mots des ados qui laissent les vieux à la porte de leur club, le langage fascine et façonne... En politique comme en entreprise on utilise très souvent des « éléments de langage » pour parler d'une seule et même voix. Ça évite de tenir des discours cacophoniques, surtout en temps de crise ! Mais il y a aussi l'autre côté de la médaille !

Alors, les éléments de langage, c'est quoi l'histoire ?

FACILITER LA COMPRÉHENSION EN PARLANT À L'UNISSON

Diriger suppose d'être compris, et, qu'il s'agisse de porter les orientations stratégiques à venir comme un plan d'action plus immédiat. Et cela suppose de faire en sorte que tous les destinataires comprennent bien la même chose. Pourtant quand la cacophonie règne, elle laisse libre cours à l'interprétation, les fantasmes et les peurs.

Pour jouer la même symphonie, nous avons besoin de nous accorder sur la partition ! Se donner des points de repères est alors utile pour parler à l'unisson. Nous devons veiller à ce que

chaque personne, susceptible d'être porteuse d'un message, en comprenne la substantifique moelle puis s'accorder sur quelques mots-clés afin de forger un discours partagé. Cela facilite la prise de parole et donc la bonne compréhension par les destinataires. Les éléments de langage, en ce sens, sont efficaces !

Avoir des éléments de langage pour s'accorder sur le sens des mots : oui !

Utiliser les mêmes mots pour désigner les mêmes concepts essentiels : oui !

Mais attention... est-ce que jouer à l'unisson suppose que tout le monde joue la même note, du même instrument, au même moment ?

SANS LA FAIRE RIMER AVEC MANIPULATION...

Érigé en dogme, ou en copie qu'il faudrait respecter à la lettre, le recours aux éléments de langage peut aussi avoir des effets pervers. Goethe disait que « le langage fabrique les gens bien plus que les gens ne fabriquent le langage ».

Les figures de style de la méiose, de la litote ou de l'euphémisme peuvent vite devenir de redoutables instruments de manipulation lorsque les mots choisis ne sont pas conformes à la réalité ou qu'ils édulcorent les choses, donnant par conséquent l'impression à celles et ceux qui les écoutent qu'on les prend pour des cons !

Et l'histoire regorge d'expressions de ce type !

- Les « événements » pour parler de mai 68...
- « The troubles » pour désigner la période de violences en Irlande du Nord...
- Le poste de « vendeur » qui devient un « conseiller clientèle » sans pour autant que la réalité des faits, pour la personne qui l'occupe comme pour le client, n'évolue. On assiste même à l'inverse : grosse pression pour placer des produits sans aucune forme de conseil.

Les mots deviennent alors des outils pour façonner les représentations. Or, les gens ne sont

pas dupes ! Et lorsque le décalage entre ces éléments de langage et la réalité éprouvée est trop grand... on risque d'obtenir le résultat inverse de celui qu'on escomptait.

... OU AVEC INFANTILISATION !

Dans la durée, recourir à des éléments de langage peut contribuer à limiter le nombre de mots pour désigner les choses. On gomme les nuances et on façonne les esprits à penser de façon manichéenne. Une technique bien connue de la novlangue d'Orwell dans 1984 ! « C'est le langage qui génère la pensée » écrit Roy Lewis. Alors, réduire le champ des mots, revient à réduire celui de la pensée du destinataire comme peut-être même de l'émetteur.

En exagérant le recours aux éléments de langage, on réduit l'autonomie de celles et ceux qui s'expriment au point d'instrumentaliser leur prise de parole. En poussant plus loin, on nie leur capacité à pen-

ser. En somme, comme toujours, le problème n'est pas la méthode mais ce que l'on en fait.

Avec les mots, peut-être plus qu'ailleurs, la nuance est utile ! On connaît l'adage « parlons peu, parlons bien ». C'est une invitation à aller à l'essentiel mais pas à réduire le nombre de mots ni à gommer les nuances. On peut être simple sans être simpliste !

Finalement, parler à l'unisson, c'est s'assurer qu'on a toutes et tous compris la partition, la mélodie et le rythme. En un mot c'est « connaître la chanson ». Mais ce n'est pas la réduire à 5 notes ni interdire l'improvisation qui est en harmonie avec le thème.

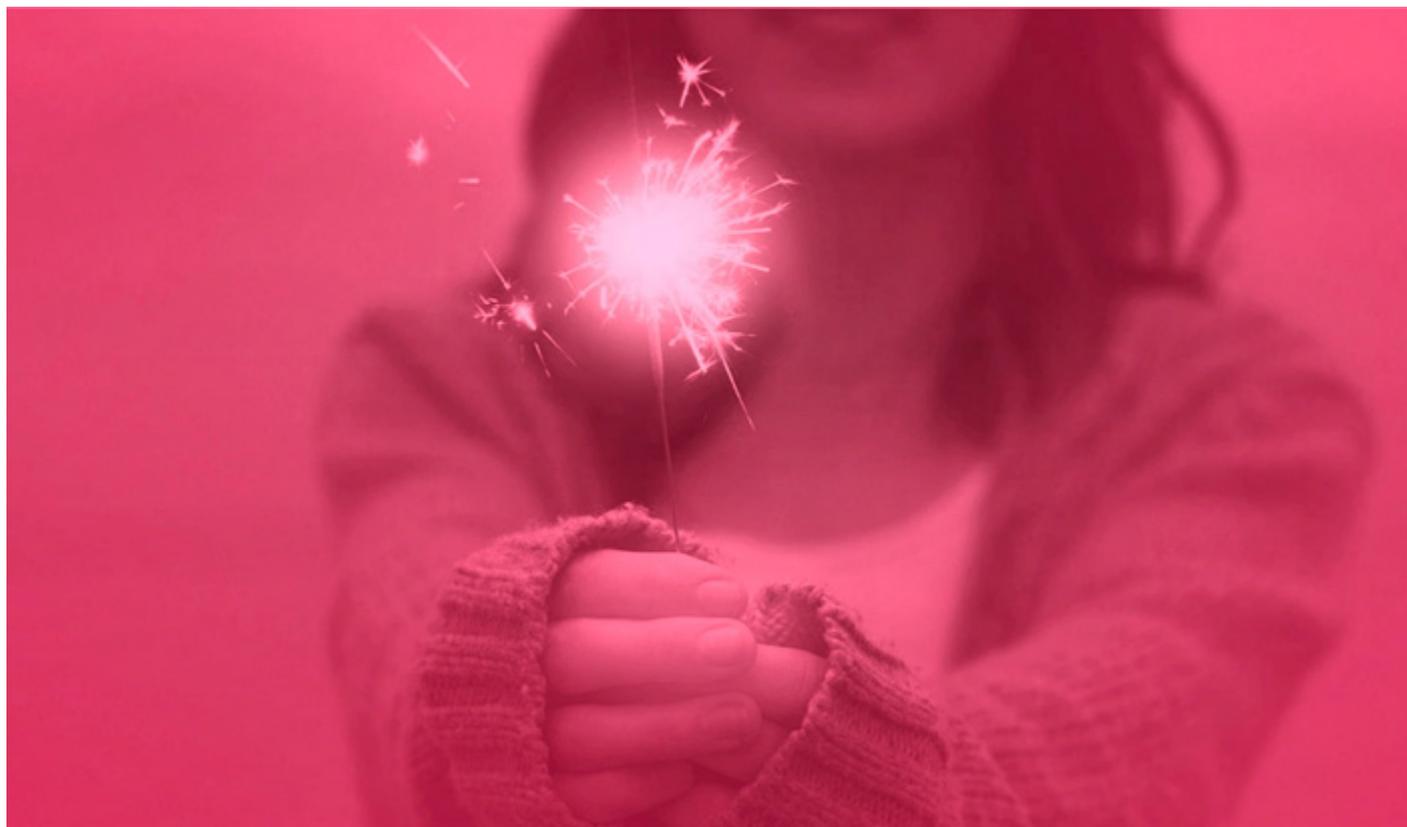
ALORS, LES ÉLÉMENTS DE LANGAGE, PILE OU FACE ?

En résumé, les éléments de langage c'est utile pour parler d'une même voix mais ne pas laisser de place à la liberté d'expression ou travestir le sens des mots, c'est s'exposer à un retour de bâton des destinataires et infantiliser les émetteurs. Une chose donc et son contraire en mode pile ou face.

Mohé Bossu & Patrick Storhaug



PODCAST STORY RH





Formez vous à l'Audit Social

L'IAS propose de nombreuses formations

- Formation à la pratique de l'audit de conformité sociale
- Formation certifiante à la pratique de l'audit social
- Formation à l'audit de recrutement

**Délivrés par les praticiens de l'audit social
membres du réseau international de l'IAS**

Découvrez nos formations sur www.auditsocial.world/
Pour plus d'information veuillez contacter :
andrea@inopartner.com
07 86 88 89 26



DU SENS DU SENS

LUCIENLEMAIRE

Coach et Equi-Coach





lie, les détermine en même temps qu'ils le déterminent.

De cette double détermination paradoxale va surgir un monde, c'est à dire un réseau de « sens ».

Alors voilà, sans doute, un titre intrigant pour certain. Une espèce de méta de méta comme on dirait dans le jargon coach.

Et pourtant la question qu'il pose est pertinente. En effet, le mot sens est un mot polysémique mais, ici, cette polysémie n'en fait pas un mot valise mais au contraire ouvre à une richesse d'une profondeur insondable pour peu qu'on accepte de « com-prendre », c'est à dire de prendre ensemble.

Récapitulons les trois niveaux de significations du « sens »

- Le sentir des sens (la tonalité, l'atmosphère)
- Le sens comme direction
- Le sens comme signification.

Et notre projet, ici, est de montrer qu'il ne s'agit pas de dimensions hétérogènes mais au contraire qu'elles se déploient à partir d'une unité profonde.

LA POLYSÉMIE HEUREUSE

Pour aborder la pertinence de la polysémie du mot sens, nous allons emprunter deux chemins opposés :

- Celui des fondements philosophiques et, pour se faire, le plus simple (si, si) est de faire un petit détour par le japon.
- Celui du domaine scientifique, de la biologie du vivant telle que nous la présente Francisco Varela dans le paradigme révolutionnaire de l'énaction .

Dans ce court texte nous nous attacherons aux intuitions fondamentales.

Je m'expliquerai dans un article beaucoup plus musclé à la fois sur les fondements philosophiques du sens et leur ancrage sur deux jambes : la philosophie de Nishida (clarifiée par Nishitani et mise en musique dans le champ de la phénoménologie psychiatrique par le

LE SENS DU SENS

Cette question, la question du sens, traverse tout le management mais aussi tout le coaching. Donner du sens est le plus souvent un mantra tant il semble que la notion reste imprécise et constitue une butée ultime.

Est-il possible de "donner" un sens ? Y a-t-il des étiquettes sur les objets du monde qui nous donnent d'emblée une signification qu'il s'agirait d'aller (re)cueillir ? Est-ce que la signification épuise la question du sens ?

Ce n'est pas un hasard si j'ai choisi comme titre une altération de celui, fondamental, du livre d'Erwin Strauss, " le sens des sens " où il est question de comprendre que le rapport au monde d'un être vivant n'est pas un rapport "objectif", un sujet face à un objet, mais un rapport existentiel, un réseau de significations, de tonalités. : le rapport au monde le plus immédiat et le plus primitif est toujours celui du sentir.

C'est que les objets du monde ne sont pas suspendus en état d'apesanteur dans un univers vide mais se détachent sur un fond qui les re-

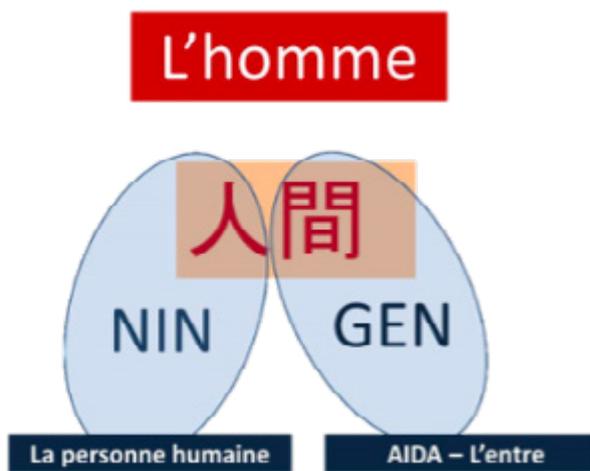
psychiatre Kimura Bin) et la phénoménologie occidentale, celle d'Heidegger, en particulier mais aussi sur les implications du déploiement épistémologique du concept d'énaction.

Dans ce petit texte nous en resterons donc à un niveau d'appréhension intuitif.

COMMENT S'ÉCRIT « ÊTRE HUMAIN » EN JAPONAIS ?

Drôle de question ! mais les Kanji, les caractères chinois offrent une appréhension analogique globale qui offre des résonnances multiples et inattendues.

Être humain en japonais se dit Nin-Gen (prononcer nine guene) et s'écrit ainsi :



Ce qui veut dire qu'un être humain n'est jamais une monade mais s'exprime sur un fond, l'Aida, « l'entre », « la déchirure et les bords de la déchirure » (F.Ponge), qui le détermine comme il détermine aussi ce dernier dans ce double mouvement qu'Augustin Berque nomme trajection. Ainsi, l'individu est toujours saisi dans un ensemble ; un tissu relationnel qui le définit (et qu'il définit !) à la fois par un réseau de signification et une tonalité atmosphérique (pathique).

C'est de cette manière que se trouvent saisis, en même temps et indissociablement liés, le sens comme signification et la dimension du sentir.

Mais on peut encore aller plus loin : le deuxième caractère, ici, Aida, est constitué de deux parties : l'une signifie le soleil et l'autre la porte :

c'est, donc, la visée du soleil à travers la porte qui éclaire le paysage signifiant. Autrement dit, l'être humain prend son sens de son émergence dans un monde (le milieu) qu'il constitue par sa propre visée (le projet, la direction) et le constitue en retour. La structure même de l'écriture chinoise réunit, donc, les trois dimensions du sens dans une unité primordiale qu'on ne saurait briser sans atomiser ce qui fonde l'humanité de l'homme.

D'OÙ VIENT LE SENS ? LA SOURCE ORIGINALE

Mais alors à partir d'où et comment se déploient ces trois niveaux ?

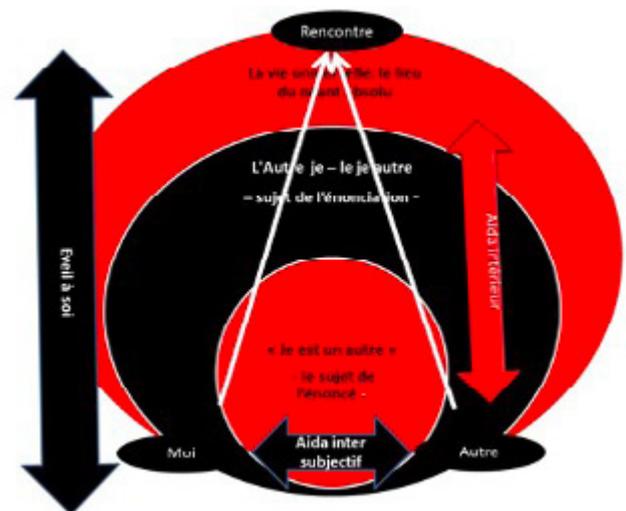
Il est impossible de déployer ici toute la logique de l'individuation qui est au cœur de l'émergence du sens.

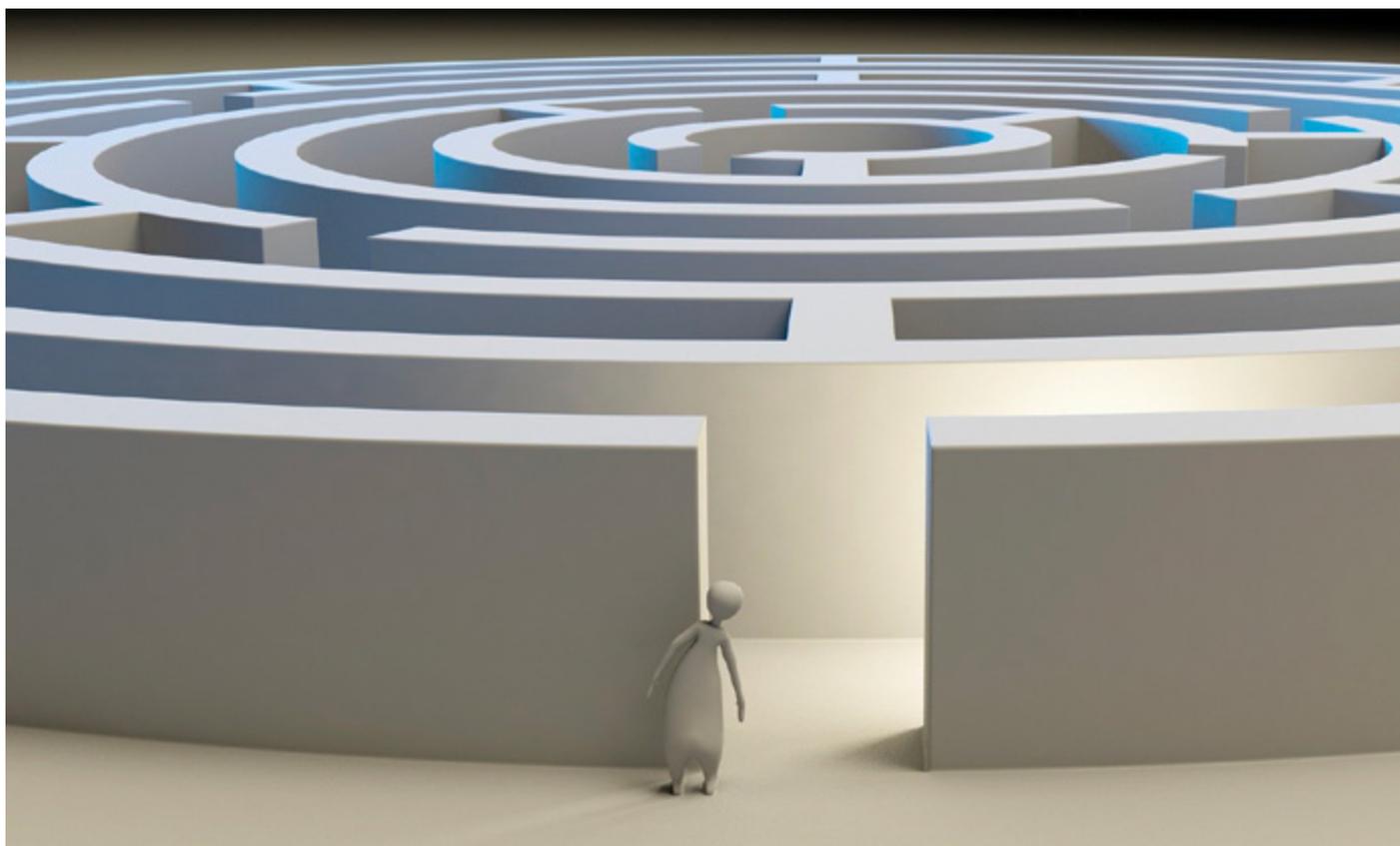
Alors juste une évocation pour donner le gout !

Ce dont j'essaie de rendre compte dans le schéma ci-dessous (qu'il ne faut en aucun cas réifier) est l'émergence d'un monde à partir,

- D'une part, du « rien », du rien d'étant, (le néant, la vie universelle, ...)
- D'autre part de la tension entre deux pôles : celle de l'auto déploiement de la vie (aida intérieur, éveil à soi) et celle de l'altération signifiante par la rencontre, l'altérité (aida inter subjectif).

Maintenir ouverte cette tension-là, voilà l'enjeu de l'éveil à soi afin que jamais le sens ne prenne en masse, ne se fige, ne se calcifie en une nov'langue : une algébrose selon le mot pertinent de Marcel Jousse





Même si l'approche japonaise à partir des concepts des philosophes de l'école de Kyoto est facilitatrice par la prise globale, analogique, de ce que signifie être humain, la phénoménologie en particulier Heideggérienne (stim-mung, Umwelt, Da Sein...), converge vers une compréhension de même ordre.

Évidemment le premier réflexe, défensif, est de refuser le décentrement culturel qu'il soit sociétal, géographique, culturel ou philosophique, au nom de la rationalité occidentale.

Alors, précisément, revenons au niveau de la rationalité occidentale et évoquons la question du sens pour une unité vivante au sein de son "environnement".

LA BIOLOGIE À LA RESCOUSSE

La cybernétique a engagé un nouveau paradigme en mettant en évidence les boucles de rétroaction et, plus tard, les boucles d'auto-références (dont l'autopoïèse est un exemple).

Un biologiste particulièrement profond, Francisco Varela, a su s'en emparer pour décrire d'une toute autre manière le comportement spécifique au vivant.

Là encore, il n'est pas possible d'en déployer ici toute la richesse mais nous pouvons en évoquer quelques implications.

Pour Varela ce qui fait la spécificité du vivant, c'est la capacité à une « unité » (c'est-à-dire une organisation différenciée repérable dans l'espace) d'une part de s'auto construire, c'est à dire construire ses propres frontières (auto-poïèse) et, d'autre part, de maintenir son organisation au sein du milieu où elle émerge (énaction).

Émerger, cela veut dire qu'elle n'est pas une monade plongée dans environnement au sein duquel elle va chercher à satisfaire des besoins mais au contraire une co-naissance de l'environnement, qui du coup se fait milieu, et de l'unité vivante qui par couplage structurel vont se spécifier mutuellement.

L'unité vivante explore son environnement en mobilisant des schèmes sensori-moteurs. La réponse de l'environnement se fait sur fond de contraintes structurelles qui peuvent faire naître des boucles perception/actions qui, en se stabilisant, vont constituer son "monde", son réseau de sens.

Pour résumer :

- Il n'y a pas d'un côté un monde pré donné et un système cognitif dont la fonction est de représenter ce monde
- La cognition consiste en la stabilisation d'une boucle perception/action fruit des contraintes mutuelles entre l'organisme et son milieu.
- La conséquence immédiate est que la cognition est toujours incarnée (la boucle perception/action)
- Et toujours biographique, car elle est la résultante de l'histoire des différentes interactions réciproques de l'organisme et du milieu. L'organisme vivant est mémoire dans sa globalité.

Il n'est pas difficile de retrouver ici au plus près de la biologie, de son ontologie régionale (elle n'est pas le tout du monde), les 3 composantes du sens :

- Le sentir : la visée perceptive
- Le projet : le but de l'action
- La signification : la stabilisation et la mémorisation de la boucle perception/action

EN CONCLUSION

Ainsi, la biologie de Francisco Varela converge dans son champ épistémologique propre avec les intuitions de Nishida, d'Heidegger et je l'introduis ici sans m'en expliquer de Levinas quand il voit dans autrui l'altérité radicale qui me bouscule et m'invite à revisiter mon monde.

En tant que biographique (le rôle de la mémoire), le procès de construction du sens s'inscrit dans une temporalité. Cette irruption du temps conduit à regarder ce dernier, le procès de « signifiante », à travers les trois extases du temps. Pour rappel, la question du temps est restée une question épineuse, énigmatique qui provoque les philosophes autant que les physiciens.

L'un des mantras "New Age" que l'on voit souvent sur les réseaux sociaux est "vivre l'instant présent".

Mais Saint Augustin faisait remarquer que l'on vit toujours dans le présent. En effet : le passé est présent dans le présent sous la forme du

souvenir et le futur sous la forme de l'anticipation. Au fond, les extases du temps se rassemblent dans l'instant présent chez Saint Augustin, mais de manière encore passive.

Heidegger reprend la question et l'inscrit au cœur de l'homme comme pro-jet, dans le Da Sein (voir ci-dessous)

Le présent devient ainsi un présent "en vue de" qui intègre un passé qu'il réévalue toujours : l'être (l'avoir à être) homme, le Da -Sein, est toujours le "là" de ce dont il s'agit :

- Sous le mode du pro-jet dans un présent qui rassemble les extases du temps et qui peut certes être dévoyé (le présent inauthentique de la curiosité, du zapping...)
- Sous le mode du comprendre dans le rassemblement immédiat du sentir, du se diriger, du signifier.

Le « là » dont il s'agit est ce que le philosophe Henri Maldiney appelle l'ouvert, Nishida le néant absolu, Heidegger, l'Être... (il faudrait nuancer et déployer tout cela très soigneusement dans la perspective d'une articulation « être » - « non être »).

Tout cela est spéculatif, penserez-vous peut être. Quel « sens » (sic) cela peut-il avoir pour mes problèmes terre à terre de mobilisation de mon organisation ? La conduite du changement ?

Déployer la question du sens, c'est se donner les moyens de comprendre pourquoi les incantations, les procédures ne fonctionnent pas. Car il n'y a pas de mobilisation possible sans un projet commun qui fasse "sens" à la fois dans la « chair » de chaque collaborateur et pour le « collectif » et qui ne doit jamais se chosifier.

De fait, l'instant juste, le Kairos, le "temps" à la fois de l'intensité et de l'opportunité jaillit de la spontanéité et de la disponibilité de l'organisation. Cela pourrait s'appeler, maintenir vivant l'esprit d'aventure !

Mais c'est aussi com-prendre l'organisation (ici la dimension du collectif), c'est-à-dire rassembler à chaque instant les 3 dimensions du



sens : une tonalité commune, une direction commune, une signification commune.

... et pour se faire, il faut s'appuyer sur les deux piliers fondamentaux de l'attitude juste : la disponibilité sans enjeu et l'acceptation inconditionnelle de l'autre (comme l'avait compris Rogers).

On voit ainsi s'ébaucher les conditions d'une organisation vivante dont il faudra décrire les dispositifs adéquats afin qu'elle reste ouverte à tous les possibles.

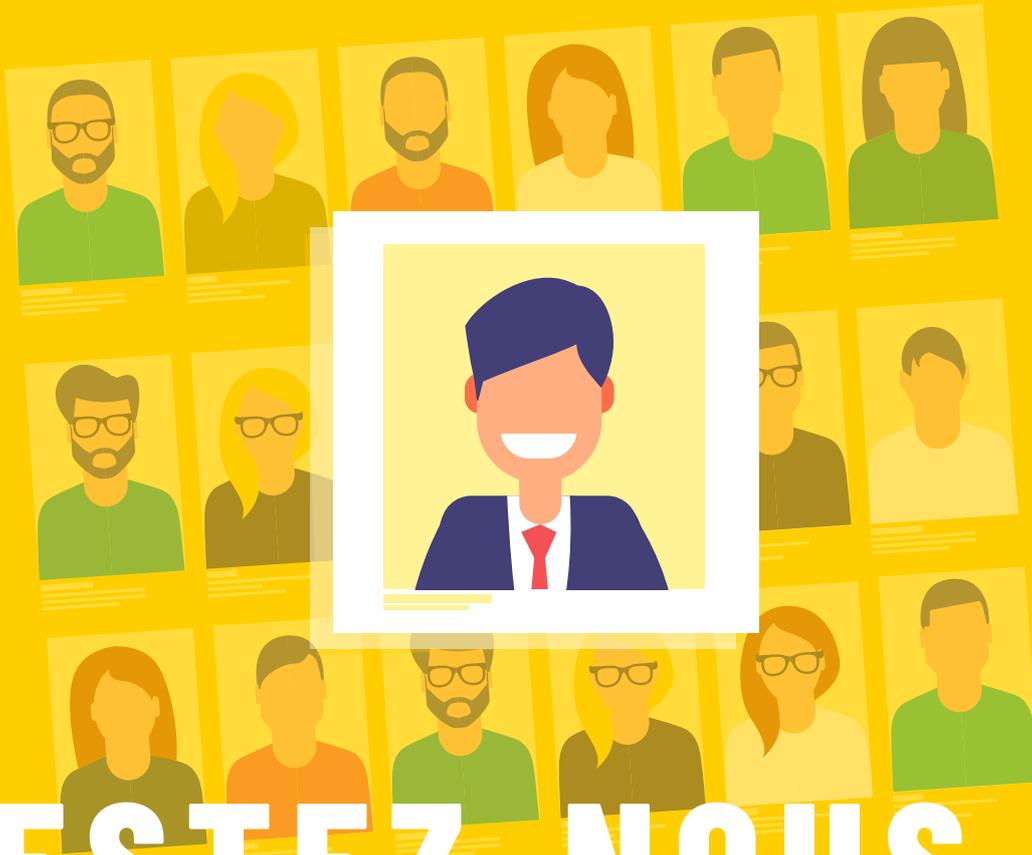
Lucien Lemaire

BIBLIOGRAPHIE

- Berque, Augustin. 2016. *Écoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*. Paris: Belin.
- Castoriadis, Cornelius. 1999. *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil.
- Couteau, Pauline. 2010. « Watsuji Tetsurō: Du milieu à l'éthique du milieu ». *Géographie et cultures*, no 74 (juillet): 111-23. <https://doi.org/10.4000/gc.1779>.
- Lemaire Lucien. 2021. *La destruction de l'humain, panser ou repenser le coaching*. EMS coach. Caen: Éditions EMS, management & société.
- Stevens, B. 2005. « L'interpersonnel et l'atmosphérique : l'apport de Kimura Bin à la réflexion daseinsanalytique - Kimura Bin's contribution to daseinsanalytical theory: the interpersonal and atmospheric dimensions ». *Mise au point*, 6.
- Varela, Francisco J., Evan Thompson, et Eleanor Rosch. 2017. *L'inscription corporelle de l'esprit - Sciences cognitives et expérience humaine*. Paris: Points.
- Watsuji, Tetsurō, et Augustin Berque. 2011. *Fûdo: le milieu humain*. Réseau Asie. Paris: CNRS éd

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



EPOKA

Senior Compagnie
Plus qu'une école, une compagnie

THALES

SMART DATA
POWER

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

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR



22 V'LA 2022

ANDRÉ PERRET



On vous a donné la parole sur LinkedIn ...

Vous êtes DRH, Consultant, Expert, Syndicaliste, Enseignant et étudiant RH... d'une façon générale membre de l'écosystème RH, alors écrivez en 2 phrases dans les commentaires de ce post :

- votre meilleurs souhait pour les DRH à l'occasion de la nouvelle année et ...
- votre sentiment sur la priorité qui sera la leur en 2022

Vous deviendrez ainsi un des rédacteurs du MagRh , puisque votre message sera intégralement publié dans les colonnes du spécial Noël du MagRh de décembre.

Et maintenant, on reprend vos commentaires ... sans filtre ...



Aline-Cécile BAUMONT · 2e

1 sem ...

Gestionnaire de paie et administration du personnel

Une année qui soit plus sereine pour tous les DRH. Et qu'ils soient entourés par des collaborateurs où l'esprit d'équipe et la cohésion sont là



Fabienne de Brébisson · 2e

4 j ...

Directrice de la Communication du Groupe Valeo

Que les DRH s'intéressent aux salariés et s'en occupent mieux!



David Chassagne · 2e

10 h ...

+ de 30 000 pros formés Directeur Organisme de formation ...

Mon souhait : Management adaptatif et pragmatique en remettant du sens en créant de la confiance et en faisant progresser la plus grande richesse de l'entreprise : l'humain



Dominique BELLOS · 2e

3 j ...

FOUNDER & CEO chez Dominique Bellos Consulting SAS

Mon souhait d'aujourd'hui comme d'hier pour le plus beaux métier du monde qu'est celui de DRH, c'est qu'il / elle ait le courage de contribuer à ce que l'Humain ne soit plus un moyen mais une fin au cœur de l'Entreprise.

Sa priorité 2022: aimer l'Humain selon la règle des 3C:

-C1: avoir un Cerveau pour comprendre et accompagner le business de l'entreprise

-C2: avoir un Cœur pour comprendre et accompagner les humains de l'entreprise

-C3: avoir du Courage pour réussir l'alchimie des 2 premiers C.

En 2022 ces 3 lettres DRH seront porteuses d'espoir puis d'avenir à condition que ceux et celles qui en endosseront les responsabilités d'alors soient « taillés sur mesure » pour accomplir une véritable métamorphose de la fonction. Il faudra être très lucide pour les sélectionner, car ils bouleverseront pour la bonne cause de nombreuses politiques RH d'aujourd'hui.



GAEL VIMONT · 2e

1 j ...

Create people advantage - training program - intrapreneuriat innov...

Souhait : que les services RH deviennent et soient reconnus comme un point d'articulation stratégique pour toute entreprise qui souhaite capter l'innovation et accompagner les équipes vers des business modèles durables et agiles. Pour être en mesure de s'adapter aux profonds changements qui bouleversent les organisations depuis 2 ans, qui mieux que les DRH sont capables d'opérer en même temps sur les 4 enjeux majeurs que sont la montée en compétence, l'accompagnement business, la gestion des collaborateurs et la négociation sociale ?



Nicolas Gaillot · 2e

1 sem (modifié) ...

Directeur des Ressources Humaines et Environnementales chez E...

Une fonction RH moins nombriliste, moins technocratique, mais totalement actrice de la relance, de la réindustrialisation, d'un développement durable des personnes, des sociétés et de tout un pays.

g

greg vintro · 2e

8 h ...

Couteau suisse pour entreprises, consultant-formateur-auditeur/ e...

Mon meilleur souhait pour les DRH c'est qu'ils prennent à bras le corps la RSE au sein de leur entreprise, avec des recrutements égalitaires (hommes/femmes, jeunes/seniors, aucune ségrégation de quelques sortes qu'ils soient) sans oublier l'inclusion avec les personnes handicapées mais aussi atypiques (handicape non voyant). Le tout dans une démarche de RSE avec une QVT en constant évolution.

Pour qu'une société aille bien et évolue, il faut que ses employés aillent bien et eux aussi on besoin d'évolution et d'un environnement évolutif au bien-être.





Patricia Wendling · 2e

4 j ...

DRH, Proche du business sans perdre de vue l'Humain. Autrice du ...

Un souhait : S'occuper aussi des personnes et pas seulement du personnel

Une priorité : l'être



Ida GENNARI - EL HICHERI, Docteur en psychologie-Ph...

3 j ...

· 2e

CEO de Psy&Co Développement - Psychologue du travail - Executi...

Que les DRH s'autorisent à prendre soin d'eux, et de leur bien être au sens donné par l'OMS : exprimer leurs forces et leurs compétences, contribuer à créer et appartenir, coopérer.

S'autorisant, ils pourront alors prendre soin des autres et de leur bien être.

2022, accompagner chac-un/une à développer son leadership transformationnel pour disposer de toutes leurs ressources pour naviguer et créer dans et pour le monde.



Edineia Bedin · + que 3e

1 sem ...

Gerente de Gestão e Pessoas / Coordenador / Business Partner

Que chaque professionnel des RH trouve une organisation ouverte pour mettre en œuvre une culture de développement humain et organique, que ce soit son but!

[Voir l'original](#) ·



Jean-Marc Vosgien (Intégration HSE) · 2e

1 sem ...

Dialyse et nouveau départ ; vous êtes partant ? Écrivain en attenda...

- meilleur souhait pour les DRH: Arrêter d'être dépendant des informaticiens et du numérique pour la présélection des candidats
- sentiment pour la priorité 2022 (utopie personnelle): intégrer les dialysés dans le monde du travail



Isabelle Maslard · 2e

1 sem ...

 Consultant Expert en Mobilité Internationale et RH International...

Pour 2022 je souhaite aux RH de voir la fin du covid qui a sur sollicité tous les acteurs de notre métier.

La priorité sera certainement de réussir les recrutements dans un marché du travail sous tension...



Valérie CALLADINE · 2e

1 sem ...

DRH Sanitaire / médico-social

Remplaçons la RH dans le cœur de l'entreprise. Reconnaissons enfin sa valeur, tt ce qu'elle a apporté à ces deux années.

Soyez fiers de nos RH, vous salariés, IRP, direction, institution..

Et nous RH prenons soin de nous même !!!



Philippe Boutes · 2e

6 j ...

Manager, passionné par l'humain, pour l'avènement de la Noosph...

Que tous les souhaits des DRH soient compris, acceptés et appropriés par les DG ... (c'est quand même eux qui donnent le la !)

Que vous puissiez les convaincre ...



Hassane Boutchiche · 2e

4 j (modifié) ...

DRH BP Senior/Consulting/Coaching/Formation/ Double Master RH...

Belle proposition, merci André.

Une priorité générale de la DRH : revenir aux fondamentaux de notre éthique humaniste, plus bienveillante, proche et à l'écoute des employés au delà des échanges virtuels et digitaux.

Un objectif personnel : retrouver une situation d'emploi, dans une organisation acceptant de valoriser et capitaliser sur les seniors et les diversités.

Joyeuses fêtes à tous !

**Bruno Hery** · 2e

6 j ...

Coach, Médiateur des organisations du travail

Vous DRH, devenir la pierre angulaire des relations humaines et plus difficile encore mais absolument nécessaire pour les managers et les partenaires sociaux, des MÉDIATEURS de l'organisation du travail

**Valerie MONNIER** · 2e

1 sem ...

Ressources Humaines-Développement RH-Management

Pour faire référence à un précédent like sur ce même réseau, une DRH qui « ose »

Une des priorités selon moi, travailler sur de nouvelles organisations du travail, et aussi, et toujours, simplifier les process, travailler sur l'attractivité, le sens du travail et l'éthique.

**Christelle Grosso** · 2e

6 j ...

Responsable Service Administration des ressources humaines et d...

Mon souhait pour 2022 : une DRH entendue mais surtout écoutée par l'environnement qui est le sien : dirigeants, encadrants de tous niveaux et agents. Ne pas être poussée à bout à chaque projet.

La priorité 2022 : reposer une feuille de route à la hauteur des équipes : tant du point de vue humain que métier. Ne pas porter des objectifs insoutenables.

Être une direction RH équilibrée.

**Sébastien Rolland** · 1er

1 sem ...

Directeur de projet - chef de mission SIRH chez Direction des servi...

Cohésion, relation humaine et travail d'équipe.

Digitalisée les rh pour simplifier les processus en gardant l'humain au centre des décisions... « human centric »



🌟 **Daisy G.** · 2e

1 sem ...

Chargée de Ressources Humaines DISPONIBLE | EN RECHERCHE ...

Que ls DRH soit mieux reconnu(e) par leur hiérarchie, ls managers & ls salariés, ils & elles doivent être le trait d'union à la fois technique, avc humanité, humilité & bienveillance entre ls 2 ; ne + être perçu comme du côté & slt membre de la direction qui st constamment contre et en opposition avc ls salarié(e)s
Comment ? Qu'ils & elles fassent preuve de sérendipité ds leurs recrutements, leur management & approche : le / la candidat(e) / salarié(e) idéal sur le papier & en entretien n'est pas nécessairement celui ou celle qui ira le + loin, donnera & s'investira le plus, sera éthiquement le ou la mieux, celui où celle qui accompagnera le mieux ses équipes. Sentir le potentiel au delà de celui ou celle qui se vend le mieux & parle de manière efficiente

La priorité pr moi est le développement des compétences & un relationnel respectueux permettant de mieux accompagner ls salarié(e)s, de ls fidéliser, de ls reconnaître, de ls motiver car l'organisation leur fait confiance en misant sur eux & elles pr préparer l'avenir, cela redonne 1 nouveau souffle à leur parcours professionnel, donne + de sens à leur travail, ce qui permet ensuite infime de meilleurs résultats. La qualité de vie au travail & la performance vont de paire pr moi



Thomas VILCOT · 1er

3 j ...

Directeur Commercial Grenoble École de Management - Conseiller...

Federer le collectif. Retrouver l'esprit d'équipage. Apprendre à apprendre. Faire grandir, transmettre. Et sans doute un peu de tout cela à la fois.



Elie LABORIE · 1er

1 sem ...

Psychologue clinicien du Travail - Psychotherapeute

Retravailler sur le sens, la cohérence et la reconnaissance au travail





Audrey SCALI · 1er

1 sem (modifié) ...

Responsable / Consultante MOA

C'est l'occasion d'envoyer une pensée positive à **Christophe DALBY**, DRH et mon cousin. Merci à vous **André Perret** d'avoir eu cette idée.

"Votre fonction est ingrate, vous devez satisfaire à la fois votre Dirigeance et vos collaborateurs.

Pour toutes les frustrations, les nuits sans sommeil, les week-ends à travailler, aux petites et grandes batailles que vous menez en notre nom à nous vos collaborateurs, je vous envoie tous mes remerciements et mes meilleurs vœux de réussite dans vos projets.

Je vous souhaite que l'on vous donne enfin les pleins pouvoirs, les moyens de nous revaloriser, nous vos petites mains bien souvent invisibles, nous replacer aux centres de vos Organisations, protéger du mieux que vous pouvez nos emplois et en créer d'autres, de nous faire accepter tels que nous sommes avec toutes nos forces et nos faiblesses, de nous donner une meilleure chance de faire nos preuves en supprimant vos profils de postes irréalisables et la recherche du parfait candidat".

Bien SINCÈREMENT,
Audrey
Consultante Responsable MOA



Philippe Moncourrier · 1er

1 sem (modifié) ...

Conseiller Social

Meilleurs souhait pour les DRH pour 2022 :
Que les DRH, mais aussi les équipes RH, prennent un temps de réflexion sur ce qu'ils font au quotidien
Mon sentiment sur la priorité qui sera la leur en 2022 :
Continuer d'être plus « exécutants » que décideurs.



BERTHOLON Raphaëlle · 1er

1 sem ...

Secrétaire Nationale CFE-CGC à l'Économie, Industrie, Numérique ...

Le souhait d'une **#DRH** qui ait les moyens d'agir sur le Long Terme permettant la préservation et la valorisation des compétences et du savoir-faire des salariés, la plus belle richesse que possède l'Entreprise.

Souhait dans la lignée de mon article et confortée depuis par cette enquête :

<http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/un-rh-sur-deux-ne-fait-pas-confiance-a-sa-direction-generale-18112021>

et cette étude :

https://twitter.com/AssoGRH/status/1472157110809108484?t=UJDe1m4k_6YfB8mcUZPeaA&s=19



AGRH on Twitter

twitter.com



Jerome Savy · 1er

1 sem ...

Director, Human Resources EMEA

Mon souhait : mettre l'humain et l'éthique au cœur des décisions manageriales et de direction comme la condition de réussite de toute entreprise.

Une priorité : œuvrer à la convergence des intérêts écor ...voir plus



DE 2021 A 2022 ...

SOMMAIRE



Jean-Yves Matz · 1er

1 sem ...

CONSULTANT RELATION ENTREPRISES IDF & INTERNATIONAL ch...

RDRH & DRH & DGRH de France et d'Europe, reliez-vous en 2022 aux organisations professionnelles qui adoptent des valeurs de transparence, de professionnalisme, d'éthique et de convivialité ! Il n'est de richesse que d'hommes et le collectif est une garantie de qualité et de transparence de nos Actions et Plan d'actions :-)
Bonne année 2022 !



Sabrina Michenot · 1er

1 sem ...

Directrice des ressources humaines chez Cramif

Un souhait pour les DRH : faire de chaque manager un RH de proximité afin que notre politique soit incarnée au plus près du terrain et serve au mieux chaque salarié.
Un défi 2022 : améliorer nos parcours et expériences collaborateurs et sortir enfin la tête du guidon de la gestion pandémique



Laetitia Guyon · 1er

1 sem ...

Passionnée de ✨ Ressources Humaines / Communication RH / Mar...

Une DRH innovante, dans l'ère du temps et qui met la QVT au cœur de sa politique RH .. pour plus de performance et d'épanouissement
Priorité pour 2022 : réussir à relever le challenge de la cohésion sociale et apporter du sens pour chaque collaborateur



Michèle COME · 1er

1 sem ...

FUNdatrice de COMEINC Humour Incorporated Conférencière Hu...

Je souhaite à toutes les équipes RH le sens de l'HUMOUR nécessaire pour prendre du recul et agir en conscience de la relativité de nos existences. La pandémie nous le prouve. Osons l'auto-dérision !



Frédéric SERRES · 1er

1 sem ...

Directeur Ressources Humaines externalisé à temps partagé B Bill...

Belle idée que ce "sondage" ! meilleur souhait pour les DRH à l'occasion de la nouvelle année : être en harmonie avec son DG et son CODIR et ...

- mon sentiment sur la priorité qui sera la nôtre en 2022: garder la tête haute, ne pas voir que le quotidien, préparer 2023



david peutat · 1er

1 sem ...

juriste en droit social chez nom de l'entrepris

un souhait : pouvoir travailler sur le fond et préparer l'avenir car l'urgence n'est pas pour moi compatible avec la stratégie rh...

une priorité : écouter les vœux des salariés (dans les secteurs en tension en particulier)



Svetlana Baranov · 1er

5 j ...

✨ Formatrice et coach d'équipe 🧠 Découvrez le travail à la carte...

- Je leur souhaite de tirer profit des opportunités offertes par la personnalisation du travail : des modes de fonctionnement définis en local au niveau de l'équipe permettent de satisfaire un plus grand nombre et fluidifient les process de mise en place des nouveaux mode de travail.

- La priorité est de favoriser l'expression des besoins en mettant en place des approches bottom-up et « do it yourself » pour laisser les collaborateurs exprimer eux-mêmes leurs préoccupations et laisser chaque équipe mettre en place les actions adéquates en fonction de leur besoin et des solutions disponibles dans l'entreprise.



Bénédicte Tilloy (expert change management) · 1er

6 j (modifié) ...

Auteur de La Team, founder de 10h32 et de Ask for the moon (Q/A ...

Que les DRH s'occupent des gens.





Geoffroy de Lestrage · 1er

1 sem ...

VP Marketing, Stratégie de définition de business models, stratégi...

Très bonne idée **André Perret** !

- mon souhait pour les DRH est qu'ils puissent trouver le temps de se consacrer au développement des collaborateurs au-delà du Plan de Développement des Compétences et de son approche peut-être trop rigide

- comme priorité, je vois l'importance d'une approche individuelle et personnalisée de la gestion RH et du développement des compétences. Les programmes couvrant une large population sont utiles mais avec un impact limité sur le long terme. Il est important de réfléchir à un ancrage individualisé du changement.

En attendant de lire le MagRH (je parie sur 400 pages !), je te souhaite un joyeux Noël et une bonne année !



Julien BAOPANESY · 1er

1 sem ...

Chargé de Formation et Développement RH (Learning & Developm...

Avant tout, je souhaite aux DRH de la sérénité et la santé... ce sont d'abord des personnes.

Les défis de 2022 seront encore plus nombreux et nouveaux, qu'ils aient tout le support de ses équipes pour y faire face!



Matthieu Clémendot · 1er

1 sem ...

DRH chez VINCI Construction France

Mon souhait pour les DRH : incarner l'humanité, l'assertivité et la congruence

La priorité pour 2022 : adapter l'organisation au monde qui change et aux évolutions des aspirations des parties prenantes



Sarah BRUZZESE · 1er

1 sem ...

EXECUTIVE PARTNER chez MEMBERS Executive Search

Je souhaite une DRH agile, innovante, hybride incarnée par et pour le capital humain et au cœur de la stratégie des entreprises.

La priorité 2022 : être au plus près de chaque individu pour créer un collectif inclusif, harmonieux, performant et durable.



Lucien Brossard · 1er

1 sem ...

Fondateur de ConseilRH et CoHR (for Collaborative HR)

Que commence à exister une vraie DRH entre DAF et Direction en PME.

Lutter contre l'individualisme exacerbé par la crise



Delphine DEBONO · 1er

1 sem (modifié) ...

Responsable RH 13 ans d'expérience

Je souhaiterais que l'inclusion des malades/maladies en entreprise soit un sujet majeur. Après la maladie, ou pendant, la présence de nos collaborateurs doit être réfléchie, pesée, bienveillante, adaptée...

Sortant moi-même de 9 mois de traitement je me rend compte à quel point il reste du chemin à parcourir 🏃



Patrick Storhaye · 1er

1 sem ...

CEO at Flexity SAS

Un souhait : une DRH forte et engagée, au-delà des discours et des modes, qui fait naître et vivre un contrat social entre les parties prenantes et contribue à faire de l'entreprise et de son projet un bien commun.

Une priorité : le collectif



**Victor WAKNINE** · 1er

1 sem ...

L'Indice de Bien Être au Travail (l'IBET), Engagement, SQVT, Préve...

Mon premier souhait est qu'ils cessent de solliciter les collaborateurs avec des sondages, questionnaires, palmarès déclaratifs anxiogènes qui n'aboutissent à rien.

2e souhait, qu'ils évaluent la performance manageriale et sociale avec une preuve d'impact , comme la **#DAF** avec la performance économique EBIT.

A la seconde question , mon sentiment sur la priorité 22, je miserai sur l'**#expériencecollaborateur Thomas Chardin**

**Olivier Lajous** · 1er

1 sem ...

Conférencier et consultant en conduite du changement des organi...

Mon souhait pour les DRH en 2022: prenez soin de vous.

Les priorités RH de 2022: trouver de nouveaux modes de partage et de rémunération afin que chacun puisse vivre dignement de son travail, de nouveaux modes de travail pour faciliter l'équilibre vie pro et perso au service de la performance et l'expression claire et co construite de la raison d'être de l'entreprise.

**François GEUZE** · Vous

1 sem ...

Innovateur & expert RH ■ e-Consulting RH ■ MagRH ■ Premier...

Un souhait :

Sortir des classements factices des priorités 2022 pour la fonction RH que l'on voit fleurir ici ou la empreints d'arrières pensées...

Une priorité :

Se réappropriier le travail réel



Gabriel Artero · 1er

1 sem ...

Président de la Fédération de la Métallurgie CFE-CGC Membre du ...

Mon souhait ? Une DRH qui fasse du triptyque : « confiance - diagnostics partagés - intérêt à agir », l'axiome d'un Social renouvelé. La confiance ne pouvant se décréter, j'espère que, professionnels de la RH, comme représentants syndicaux, feront un pas, y compris le premier. 2022 une année de grande transition.



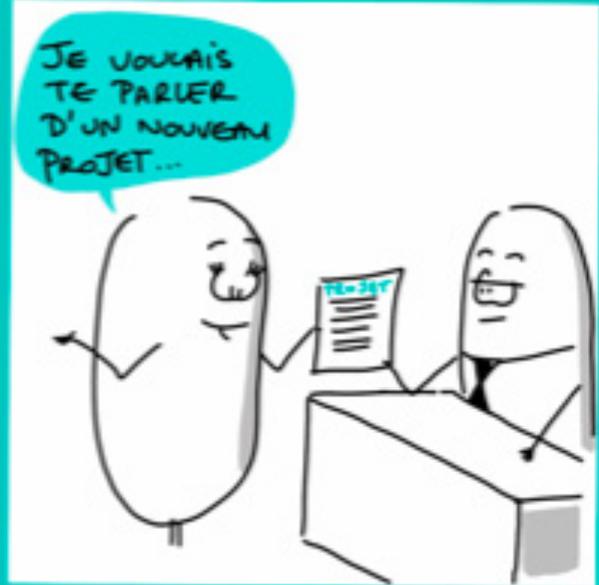
Gilles Verrier · 1er

6 j (modifié) ...

Directeur Général d'Identité RH et Professeur Associé à Dauphine

La crise sanitaire a rebattu les cartes et généré un regard nouveau sur la fonction RH. Que l'année 2022 voit donc la fonction RH utiliser cette fenêtre de tir pour dépasser ses seules activités de gestionnaire et plus investir les terrains où elle peut créer de la valeur : impulsion des transformations culturelles et organisationnelles imposées à l'entreprise par son environnement, anticipation des compétences requises, bascule du modèle relationnel interne, relance de l'engagement, etc. Surtout pas de "retour à la normale", si la normale est celle du monde d'avant !





brandaut.gallo - www.lapartautisme.com

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

INVITATION ACTE 1

Lundi 24 janvier en visioconférence à 18h30

APRÈS LA GUERRE CONTRE LA COVID, DE L'ÉCONOMIE FINANCIÈRE À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Eric Carrey et Hubert Landier
ont le plaisir de vous inviter à la présentation de leur livre



DE L'ÉCONOMIE FINANCIÈRE À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Les limites de l'action des pouvoirs publics montrent la nécessité de développer l'engagement citoyen. Par ailleurs, les organisations « non profit » vont devoir se professionnaliser avec des outils spécifiques d'évaluation de leurs actions. De même, l'économie financière devra intégrer de plus en plus la RSE et les études d'impacts. Aussi, nous vous invitons à participer à l'acte I de nos échanges à distance sur l'avenir de l'entrepreneuriat social présenté par :

18h 30 : Présentation de la problématique par **Eric Carrey** et **Hubert Landier**.

18h45 : Intervention de **Jean-Christophe Combe**, directeur général de la Croix Rouge française et auteur du livre "L'humanité ne se négocie pas".

18h45 : Table ronde avec :

- **Philippe Arraou**, président d'honneur de l'ordre des experts comptables et auteur du livre "Tout change ... même les entreprises".
 - **Audrey Richard**, DRH de la coopérative UP, présidente de l'ANDR).
 - **François Silva**, doyen de l'ICD Business School et auteur du livre "Repenser le management : Pour une régulation collégiale des communautés de travail".
 - **Augustin Landier**, professeur à HEC et auteur du livre "Le prix de nos valeurs".
 - **André Perret**, rédacteur en chef du Mag RH.
- Animation par **Fabien Claire**, rédacteur en chef de Newstank.

19h45 : Intervention d'**Eric Thiers**, Secrétaire général du Commissariat général au plan.

20h : Conclusion et remerciements.

Inscrivez-vous sur le lien : <https://bit.ly/3piQCu8>

Cet événement sera filmé, si vous ne souhaitez pas apparaître sur les images, merci de ne pas activer votre caméra.

Contactez nous sur contact@rencontres2e.com



JEUX DE CARTES

**Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit
eco-warrior dans une cabane perchée sur
un platane de la place des Vosges**

PHILIPPE CANONNE



Philippe Canonne est le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

**MES VŒUX LES PLUS SINCÈRES
/ QUE CES QUELQUES FLEURS /
VOUS APPORTENT LE BONHEUR /
QUE L'ANNÉE ENTIÈRE / VOUS
SOIT DOUCE ET LÉGÈRE**

Corvée annuelle, le Retour. Le Grand Drh va devoir se taper ses cartes de Vœux. Meilleurs Vœux, Bonne Année, Bonne santé, gnagnagna gnagnagna, Tous mes Vœux, Bons Vœux et gnagnagna. Se taper à la main cinquante fois le texte habituel -il ne le fait pas faire par son assistante, par respect pour elle pas pour ses destinataires- : « Mes meilleurs Vœux (en fait il n'en a rien à foutre) d'une Bonne Année (rien ne dit qu'elle ne sera pas pire que la précédente), de Bonheur (la moitié des destinataires sont des peine-à-jour) et de prospérité (ça ne veut carrément rien dire mais c'est fleuri) pour vous (ce chien galeux) et votre famille (le vieux bouc a plaqué femmes et enfants pour se barrer avec une jeunette) ». Il le fait au stylo plume, un Dupont (plaqué) or, il trouve que ça jette plus.

Cette année la Company a distribué des cartes de Vœux. Moche ça va de soi, tout le Marketing Siège s'est penché sur le bébé et le Président himself a donné le feu vert. On imagine le résultat. Baignant de bienpensance aseptisée, corporate jusqu'au bout des ongles, chic mais pas trop, sur papier glacé quand même on est au Cac 40. Bonne nouvelle cette année on a échappé à la carte de Vœux électronique. Le Grand Drh n'a jamais bien su si c'était un fantasme de marketeur entiché du zéro papier ou une mesquinerie du contrôle de gestion pour économiser sur la papeterie. Toujours est-il qu'il se retrouvait avec un message électronique nunuche et ridicule, encore moins personnalisé si c'était possible que ses traditionnelles cartes de Vœux. Ce qui n'avait au final aucune importance car les destinataires n'ouvraient pas plus les messages de ce genre que lui-même n'ouvrait les leurs.

Il fallait les retenir à l'avance, environ à la fin de l'été. Ceux qui oubliaient n'auront plus qu'à courir les bureaux des collègues pour récupérer les cartes inutilisées. Par chance cette année on les avait eues avant Noël. Le Grand Drh allait pouvoir envoyer des Christmas cards à ses collègues anglosaxons dont les leurs commençaient déjà à arriver. Les petits génies du Marketing auraient-ils enfin intégré que les envoyer à New York ou Liverpool après Noël est une faute de goût. Bien sûr ces cartes de Vœux c'est une tradition ridicule à qui personne ne prête attention. Il n'en reste pas moins que le Grand Drh, et ses collègues avec lui, répertorie soigneusement celles qu'il reçoit et tient la liste de ceux qui pensent à lui. Et donc celle de ceux qui s'autorisent à ne pas lui en envoyer. Ou pire encore n'écrivent pas les premiers alors qu'ils sont plus jeunes, moins galonnés ou pas assez respectueux.

Mais quelle plaie cette corvée des vœux. Le Grand Drh, quand le moment est venu, s'astreint à en faire par paquets de dix. Il recopie dix fois le texte à la chaîne puis fait d'un coup les enveloppes à partir de son carnet d'adresses. Fourrer le texte dans l'enveloppe et le tour est joué. Dans les cas de particulière intimité, il peut toujours rajouter au dernier moment une note personnalisée. Du genre « avec toute mon amitié » ou « mon respect » ou « ma sympathie », c'est selon. Surtout ne pas oublier de tenir une liste pour ne pas envoyer deux fois au même destinataire. Surtout le même texte... Penser à signer lisiblement, vos destinataires sont peut-être comme vous. Ils reçoivent des cartes aux signatures illisibles et aux expéditeurs improbables. Sans parler des gens dont ils ignoraient même jusqu'à l'existence jusqu'au jour où ils vous ont envoyé des vœux aussi familiers que si vous aviez gardé les cochons ensemble. Le Must reste la carte trop familière d'une enseigne inconnue et au signataire aussi illisible que mystérieux.

Enfin on y est. Le moment est là. Comme les feuilles mortes annoncent l'automne, les vœux des innombrables consultants commencent à tomber. Ils en envoient des cargaisons il faut commencer tôt. A croire qu'ils font un concours de mauvais goût. La plupart sont banales, voire franchement moches. Souvent pathétiques à force d'hyperboles super managériales et de bassesses dans la platitude politiquement correcte. Beaucoup essayent de tirer leur épingle du jeu avec un succès variable, le mauvais



goût est largement partagé. De temps à autre une carte sort du lot. Drôle, originale ou carrément bien vue. Le Grand Drh garde encore une carte de l'année 2002, celle du passage à l'euro quand un consultant plus décalé que les autres lui avait envoyé un « kit dernier franc » avec des pièces jaunes en franc dedans -il l'a encore-. Les cartes des grands Groupes viendront ensuite. Là on est dans le lourd, le prestigieux, le contentement de soi. Un Groupe de Luxe vous envoie ses vœux sur papier doré, un fabricant d'automobiles avec une photo de Formule 1, un Groupe côté doit donner l'image de respectabilité et de prudence qui plaira à ses actionnaires. Les fonctionnaires vous envoient (ça peut arriver) des cartes de l'Unicef qu'ils ont acheté sur leurs deniers car l'Administration n'en fournit que si vous êtes au moins énarque et proche du ministre.

Enfin il va falloir s'y mettre. Le Grand Drh rêve et retient sa plume. S'il pouvait... Ah s'il pouvait...

S'il pouvait... voici ce qu'il souhaiterait :

A son collègue DAF : une Bonne Année qui prolongerait la bonne entente entre les Daf, les Dsi et les Drh qui ont tenu la boîte à bout de bras pendant le confinement en se préoccupant d'abord des hommes et non de leurs coûts et ensuite de l'entreprise et non de ses actionnaires. On ne change rien.

A son collègue DSI : une Bonne Année qui prolongerait la bonne entente entre les Dsi, les Daf et les Drh qui ont su équiper en quelques semaines des centaines de salariés renvoyés télétravailler chez eux sans invoquer des budgets, des forecast ou des cost saving et ensuite faire fonctionner les outils à distance sans réclamer plus de jours hommes ou de délais à perte de vue. Ça a marché on souhaite que ça dure.

A tous les télétravailleurs de l'entreprise : une Bonne Année où ils vont délocaliser chez eux les contraintes de l'entreprise et découvrir les joies de l'auto-exploitation à domicile. Mais qu'ils ne se méprennent pas, télétravail c'est comme inspecteur du travail, dans le terme il y a le mot travail.

A son cher Inspecteur du Travail justement : une Bonne Année durant laquelle, sans qu'on

souhaite un regain de la crise sanitaire, il aurait à cœur de se conduire comme pendant le confinement que lui est ses services ont passé soigneusement calfeutrés chez eux loin de tout risque de contamination. On ne les a pas vus sur le terrain, ils n'ont convoqué personne pour des enquêtes interminables, ni ne se sont mêlés de tout et son contraire dans la vie de l'entreprise. Sa santé a été préservée, continuons comme ça.

A son vénéré Patron : une Bonne Année dans un monde d'Après où les profits dépasseront ceux du monde d'Avant grâce à la productivité qui avec le télétravail auquel il n'avait jamais cru connaîtra un bond sans précédent. Maintenant que le monde a changé malgré lui profitons en allégrement.

À son équipe RH : Une Bonne Année qu'ils consacreront à repenser leur rôle auprès des équipes qui ont pu constater pendant la crise sanitaire qu'elles se passaient fort bien d'elles. Maintenant que le télétravail n'est plus seulement un truc de RH qui restent à la maison le mercredi, on se met au boulot.

A sa déléguée syndicale : Une bonne année maintenant que le confinement a démontré qu'avec ou sans salariés, délégués ou activité de l'entreprise le fonds de commerce syndical survit à la crise sanitaire. Elle peut revenir sur le site, on discutera de ses heures de délégation en télétravail.

A son médecin du Travail : une Bonne Année sans crise sanitaire qui va lui laisser le loisir de réfléchir comment au XXIème siècle une Médecine du Travail inventée au temps de la machine à vapeur s'adapte au télétravail et à la flex-entreprise. Une bonne piste pour employer les cotisations imperturbablement versées par les entreprises pendant le confinement.

A la Fonction RH en général : une Bonne Année qui pourra prendre la forme d'un inventaire avant liquidation. Certes les confinements ont montré la résilience de la Fonction qui avec quelques autres a assuré la continuité des entreprises. Sauf que pour ce faire, elle a mobilisé les aspects les moins glamour de son savoir-faire. Organisation, durée du travail, aide au management. Il est temps de se demander si le développement RH, les ergonomes, la

QVT et la Marque employeur ont finalement la moindre utilité.

A son pote André Rédacteur en Chef du MAG RH : une Bonne Année de tous ses vieux complices qui feront bloc même si comme on pouvait s'y attendre Après n'est pas mieux qu'Avant. Courage André on s'en fout on continue.

Ah s'il pouvait...

OUPS !

Oups, le grand Drh s'était assoupi. Il rêvassait, somnolent, les paupières lourdes. Aurait-il fermé les yeux un court instant ? Décidément il travaille trop. Le bourguignon du restaurant d'entreprise ce midi était peut-être un peu lourd. Le bureau trop chauffé aussi, cette clim écoresponsable est ingérable, chaude en été, froide en hiver mais aujourd'hui elle souffle de l'air trop chaud. Allons, on se ressaisit. Reprenons les messages.

- « Mes meilleurs Vœux d'une Bonne Année, de Bonheur et de prospérité pour vous et votre famille »
- « Mes pour vous Bonne d'une Vœux Année, de famille et prospérité de meilleurs votre et Bonheur »
- « Mes dersi noldii ojdiue drti drft ftg,kgius sdflopoeu. Vœux bnsj klem lmospie nh jks Année lms,endu »

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Cher Père Noël

Voici ma liste de cadeaux que tu pourras mettre sous le sapin à la Drh. Il est à droite en entrant à côté du bureau de mon assistante. Tu le reconnaîtras facilement il est vert avec des boules rouges

1. Pour les gens de la Paye un logiciel de paie qui marche
2. Pour le Recrutement des lunettes pour voir les clones
3. Pour les Rh de terrain un mètre carré de moquette épaisse
4. Pour la QVT une fenêtre sur le monde
5. Pour les juristes de droit social la collection complète des Martine

6. Pour les Relations sociales un stage Zen en Corée du Nord
7. Pour la Formation un budget réservé macramé et cupcakes
8. Pour les Développeurs RH une visite guidée dans une usine au-delà du périphérique
9. Pour la Diversité un Dvd Blanche Neige et les Sept Nains
10. Pour le Grand Drh un grand tube d'Alka Seltzer dans une coupe de Champagne

MORALE DANS LA MORALE

Drh c'est une fonction de représentation. Au-delà de ses expertises et de sa Vision le Drh représente son entreprise, dedans comme au dehors. Il a l'absolue nécessité de l'incarner. Il y porte le Sens et les Valeurs ce qui fait que sa parole comme son attitude expriment l'entreprise. Il doit inéluctablement avoir un comportement en adéquation avec elle. Ou plutôt avec l'idée qu'on s'en fait. Pas l'image marketing de la firme, mais le retour d'image qu'on attend d'un dirigeant. Le Drh dans son expression, dans ses écrits, dans sa façon d'être doit montrer le sérieux de l'entreprise, son professionnalisme, ses qualités humaines ou sa bienveillance. A des dosages variables. Le fait est qu'en pratique cela a entraîné un certain conformisme dans les apparences. A force de vouloir convenir à tout le monde, les Drh finissent par passer entre le mur et le papier peint. Depuis que les Drh à nœuds papillon ont disparu, la dominante est grise et fort classique. Peu de fashionista parmi les collègues féminines. Les Drh qui ont cru malin de se déguiser en clown Ronan pour faire corporate dans une entreprise de fast food ont vite trouvé le chemin de la porte. De même leur expression écrite est des plus conventionnelles. Peu de Châteaubriant ou de Yourcenar. On dégouline plutôt de politiquement correct de toutes sortes. On est dans l'air du temps quel qu'il soit. Il faut donner à voir la bien pensée de l'entreprise. Définitivement Drh flamboyant c'est un oxymore.

MORALE DE LA MORALE

L'hypocrisie peut être une forme presque héroïque de charité ! (Paule Saint-Onge romancière canadienne)



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web
François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats
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

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**