MAG RH

NUMÉRO 19 • FONCTION PUBLIQUE • DECEMBRE 2022

Quand le «public» bouge ...

Chers lectrices et lecteurs,

Quel plaisir de vous retrouver chaque trimestre pour vous faire partager les écrits, les états d'âme, les réflexions et donc les articles de nos contributeurs (trices). Ce numéro est le 22e (y compris les numéros spéciaux) que notre équipe concocte avec une passion toujours renouvelée. Le dossier qu'il porte va, peut-être, vous surprendre, puisqu'il participe à l'amélioration de nos organisations publiques. Or, notre lectorat est en grande partie composé de membres de l'écosystème « privé ».

Alors quelques précisions semblent nécessaires : en premier lieu, le public et le privé sont certainement plus perméables qu'on ne l'imagine. Un exemple : il me souvient qu'il y a quelques dizaines d'années, notre armée avait les yeux de Chimène pour les techniques de management du privé. J'ai encore en mémoire quelques discussions avec des généraux ou des amiraux. Et puis, le temps passe... il n'est pas rare depuis quelques années de voir des cadres du privé suivre des formations à Saint Cyr, effectuer des missions comparatives dans nos corps d'élite... à prendre en compte des avis de leader dans une littérature abondante, n'est-ce pas Amiral Lajous ?

Ensuite, des mouvements d'aller-retour de l'un vers l'autre permettent la contagion. Des DRH de Ministères importent des pratiques que l'on aurait jugé impossibles il y a encore quelques années seulement, et ce avec l'accord des partenaires sociaux. N'est-ce pas Pascal ?

Enfin des théoriciens éclairés mobilisent leur potentiel de chercheur pour alimenter les réflexions bonnes à mettre en pratique. Et c'est là que le Mag prend toute sa place ; car ces réflexions, sont à considérer aussi bien pour le public, sa cible originelle que pour le privé.

Pour ce faire, le MagRh laisse la rédaction en chef à ASAP... Mais qu'est-ce ? Voici ce qu'en dit l'un de ses créateurs-animateurs, Olivier Meier :

« Au sein de la Chaire « Innovation Publique » en lien avec Sciences Po et l'Ecole Polytechnique, nous avons souhaité créer un Observatoire dédié à l'impact des transformations sociales et 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. »

L'observatoire ASAP a donc plusieurs rôles et missions :

- Nourrir les débats scientifiques et public (conférences, tables rondes, tribunes, entretiens, capsules vidéo, émissions TV, radios...)

- Favoriser les échanges entre 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

- 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 (travaux publiés dans le Journal Le Monde et The Conversation)

- Comprendre l'impact des actions politiques (éducatives, culturelles, sociales etc.) menées au niveau de la gestion de l'État et des territoires

- Valoriser par la publication, les actions menées et leurs évaluations (création de la collection « Innovation et Institutions Publiques » aux Éditions Management & Société, proposition de tribunes ASAP en partenariat avec la Revue Française de Gestion et le Mag RH; participation aux travaux du Conseil National des Universités, coordination d'un numéro spécial avec la revue Libellio-AEGIS I École Polytechnique...)

- Accompagner et soutenir les acteurs de l'action publique dans leurs démarches et leurs programmes d'actions (programmes de formation, recherche-intervention, recherche-action)

Donc deux éléments de convergence, le MagRh est reconnu par ASAP comme un vecteur de communication utile, et ensuite les personnes qui liront ces articles ne pourront que s'enrichir qu'ils soient membres de sociétés privées ou d'organisations publiques. Voilà bien une originalité qui est un peu la marque de fabrique du Mag avec ses leitmotivs : l'ouverture d'esprit et la curiosité intellectuelle. Mais au fait, ne sont-ce pas là deux des qualités essentielles de tout DRH ?

André Perret
Rédacteur en chef

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

EDITORIAL

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

OLIVIER **MEIER** REDACTEUR EN CHEF INVITE
MICHEL **BARABEL** REDACTEUR EN CHEF ADJOINT

Olivier MEIER
Professeur des Universités et directeur de l'Observatoire ASAP, Chroniqueur à Xerfi Canal

Michel BARABEL
Maitre de Conférences, Professeur affilié Sciences Po Executive Education, Rédacteur en chef adjoint du MagRH

EDITO

Comme le dit très bien André Perret dans l'introduction précédente, le MagRH fait depuis sa création la part belle (déjà le 22ème numéro si l'on compte les Hors séries !) aux pratiques RH du secteur privé.

Notre ADN est d'apporter, à chaque numéro (environ un par trimestre) un regard croisé sur des problématiques dédiées (l'IA, le développement des compétences, la marque employeur, la RSE...) en mobilisant des DRH, des consultants, des auteurs, des universitaires, des startupers, des partenaires sociaux...

Chaque numéro est l'occasion de faire un 360 degrés d'un sujet.

Ce numéro n'y déroge pas mais pour une fois il s'intéresse aux pratiques et problématiques RH des organisations publiques (entreprises, institutions, administrations, collectivités) en s'appuyant sur des analyses et témoignages d'enseignants-chercheurs (plus représentés qu'à l'accoutumée) et de praticiens.

En France, environ un salarié sur cinq travaille dans la fonction publique. Si le contexte public a certaines particularités (importance des concours, poids des fonctionnaires disposant d'un contrat de travail à vie...), les problématiques RH convergent de plus en plus avec le privé (transformation digitale, changement de la culture managériale, développement d'approches agiles, rigueur budgétaire et frugalité...). A ce titre, ce dossier est à la fois un état des lieux mais également une

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

source d'inspiration pour toute personne s'intéressant à la gestion des ressources humaines.

Les trois fonctions publiques (fonction publique d'Etat, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière) sont traversées depuis plusieurs années par de fortes évolutions, tant sur le plan politique, social, sociétal, environnemental, économique que technologique, qui les obligent à se réformer et souvent à innover dans leurs missions et modes d'organisation.

En effet, les politiques publiques doivent répondre à une triple exigence de qualité, de transparence et de réactivité attendue de la part des « citoyens / usagers/ clients », des différentes parties prenantes et des « agents/collaborateurs », en cherchant à concilier continuité des services, excellence opérationnelle, accessibilité et équité. Dans ce domaine, les ressources humaines deviennent un levier important de la modernisation de l'action publique en termes notamment de développement des compétences, de « recrutement » (marque employeur, attractivité, sélection et expérience candidat, onboarding), d'insertion, d'inclusion et de RSE (étique, mixité, impact environnemental...), d'adéquation des profils aux besoins recherchés (métiers en tension), de réinvention des modèles managériaux, d'amélioration des environnements de travail (santé physique et mentale, équilibre vie privée/vie professionnelle, contexte du travail, conditions physiques...), d'évolution des parcours professionnels au sein des différentes entités publiques et parapubliques. Et la liste est loin d'être exhaustive. La fonction RH a aussi un rôle vis-à-vis des différentes prenantes en optimisant la qualité des services, via la recherche de mécanismes de coordination, de mutualisation et de spécialisation efficaces à l'échelle nationale et locale.

En effet, le domaine des ressources humaines s'inscrit au centre des transformations sociales et sociétales et se doit d'avoir comme co-priorité l'épanouissement des agents d'une part et l'accompagnement des réformes en cours. Ce défi est d'autant plus délicat qu'il est malheureusement tributaire d'un contexte économique et international difficile basé sur des crises à répétition, qui contribue à rendre la tâche des RH, essentielle mais aussi hautement sensible.

Le dossier que nous avons l'honneur de diriger entend, à travers différentes thématiques et cas d'illustration, montrer la richesse et la complexité des missions et fonctions RH pour adapter et moderniser les activités de l'Etat et des autres entités concernées aux attentes et besoins exprimées par la population ou imposées par la mondialisation, la révolution digitale, les enjeux climatiques, l'hypercompétition de l'économie ou encore les chocs géopolitiques.

Ce numéro est coréalisé avec l'Observatoire ASAP (Action sociale Action publique). Fort d'une centaine de membres (142 enseignants-chercheurs et praticiens, ASAP participe 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 avec le fidèle soutien du Lab RH.

Le dossier présente 20 articles et est structuré en sept parties :

1. *Innovations RH et transformations,*
2. *Recrutement et marque employeur*
3. *Santé, QVT et problématiques RH à l'hôpital*
4. *RSE, diversité et inclusion*
5. *La réforme de la haute fonction publique*
6. *Soft skills, développement des compétences et communautés apprenantes*
7. *GPEC et métiers*

Un grand merci à nos 25 contributeurs.

Michel Barabel, Rédacteur en chef adjoint du MagRH

Olivier Meier, Directeur de l'observatoire ASAP

Innovation RH et transformations

9 BERCY, la transformation RH à tous les étages, V. Georgeault & I. Oyarsabal
13 Fédérer les agents autour du projet scientifique et culturel de leur musée. C. Guillemain

Recrutement et marque employeur

17 Marine nationale L'ambassadorat au coeur de l'attractivité
23 Un peu de RH dans ce monde de cyber. J. le Roy

Santé, Hôpital et QVT

28 Pour une approche innovante de la QVT à l'hôpital public. E. Tinajero & S. Jonas
32 Réconcilier productivité publique et qualité de vie au travail des fonctionnaires. L. Cappelletti
36 L'hôpital après la crise sanitaire. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. M. Richer

RSE

41 Les politiques RH, fer de lance de l'égalité entre les femmes et les hommes du secteur public. A. Helleboid
45 Le temps social des femmes. E. Couzineau.

PUBLIC / PRIVE

48 Le Manager public, le RH et le fait religieux. H. Gaillard
53 L'entreprise dernier refuge. E. Provost Vanhecke

Réforme de la haute fonction publique

59 Réformer ou reformer la haute fonction publique d'Etat ? F. Hamelin
63 Réforme de la haute fonction publique, vers la fin des corps d'inspection M. Fouquet

COMPETENCES

Soft skills, développement des compétences et communautés apprenantes

66 Les soft skills et le jeu au service de l'insertion avec succès. L. Constant
70 Mes soft skills en action grâce aux neurosciences motivationnelles. L. Maire
74 Communautés apprenantes régionales, un écosystème collaboratif des compétences. B. Sirbey
78 La formation en entreprise simulée au service de l'employabilité des apprenants L. Nottelet
83 Les 7 règles du vivre ensemble. O. Lajous

GPEC et métiers

86 Quelles relations entre GPEC et choix individuels de formation M. Blanc
90 Les ambassadeurs et ambassadrices du tri. Un métier méconnu au service des collectivités et une fonction singulière pour promouvoir des ecogestes. L. Rubens & X. Brisbois

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

RUBRIQUE A BRAC

96 La lutte paye bien. P. Canonne

100 La fin d'un monde, celui de l'instant. E. Provost Vanhecke

105 Pourquoi les sciences de gestion réchauffent la planete ? H. Landier

110 Leadership spirituel, on ne rigole pas. C. Genoud

114 DRH, oubliez le télétravail, pensez un travail hybride. M. Richer

119 Le RH intuitif, G. Bernabeu

123 Le bodyspeaking décrypté. JP. Veyrat

127 Le sens au travail, enjeux de gestion et débats de société - collectif

133 Charte déontologique RH. Quand il est bon de rapeller certaines évidences. F. Geuze

138 Sortie du rapport sur l'open talent LabRH / Malt / Mazars. Interview de M. Le Coz par M. Barabel

RUBRIQUE À BRAC

Soutenez-nous sur tipeee

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

ISG RH

La référence dans les métiers des ressources humaines et de la fonction juridique de Bac+3 à Bac+5

Répertoire National des Certifications Professionnelles
TITRES CERTIFIÉS PAR L'ÉTAT NIVEAU 6 ET 7

Votre partenaire recrutement formation

ALTERNANCE · APPRENTISSAGE · FORMATION CONTINUE

Des dispositifs qui s'adaptent à vos besoins en recrutement :

CYCLE MBA (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

Campus de Paris
28 rue des Francs Bourgeois 75003 Paris Tél : 01 48 07 73 50

Campus de Lyon
20 rue Jules Brunard, 69007 Lyon - Tél : 04 84 34 02 37

Établissement supérieur privé. Cette école est membre de IONIS

Qualiopi processus certifié
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

www.isg-rh.com

BERCY, LA TRANSFORMATION RH A TOUS LES ETAGES !

VALERIE **GEORGEAULT** ISABELLE **OYARSABAL**

Valérie Georgeault
Cheffe du bureau des transformations RH
Service des ressources humaines du MEFSIN

Isabelle Oyarsabal
Adjointe à la cheffe du bureau des transformations RH

01

De nouvelles offres de service RH pour développer la culture numérique de tous les agents du ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique

Un ministère tourné vers l'accompagnement des agents à la transformation numérique...

Dans un contexte interministériel favorable, notre ministère a depuis longtemps pris conscience que l'accélération des transformations numériques nécessite le déploiement d'une stratégie ministérielle d'accompagnement au numérique ambitieuse, en faveur de ses 130 000 agents autour de 2 objectifs principaux :

1 Mettre à disposition des outils/solutions numériques adaptées aux métiers de Bercy.

En s'inspirant de la stratégie interministérielle pour la transformation numérique de la fonction RH 2018-2022, le ministère a décliné sa propre feuille de route autour de produits innovants, tels que la dématérialisation du dossier individuel de l'agent et le projet SICARDI, futur outil de gestion des compétences des agents au service d'une mobilité professionnelle améliorée.

2 Enrichir la culture numérique des agents et managers pour les aider à anticiper les évolutions de leurs métiers, de l'organisation et des méthodes de travail et, in fine actualiser, ou développer leurs compétences.

Porté dès l'origine par le Service des Ressources Humaines, la démarche d'acculturation numérique, en coopération avec les directions du ministère, a donné lieu à la mise en place d'une vitrine ministérielle du numérique à Bercy, le portail Bercy numérique, ouvert depuis 2017. Cet extranet facilite :

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

- l'accès et la consultation d'une veille quotidienne sur l'actualité numérique,
- l'obtention d'un passeport numérique en ligne, ludique et pédagogique,
- l'accès à l'offre de formation numérique de notre opérateur ministériel de formation,
- et la valorisation des pratiques innovantes des directions.

... qui porte un dispositif innovant : le parcours apprenant sur les compétences numériques (PAC-Num) pour les 130 000 agents

La montée en compétences des agents en matière de numérique constitue un chantier RH stratégique majeur, que nous avons ancré dans notre stratégie ministérielle de formation, discuté avec les organisations syndicales.

Ce dispositif d'envergure est innovant car, pour la première fois, il a pour objectif de couvrir les 130 000 agents du ministère. Le MEFSIN est pionnier en la matière, dès lors que c'est pour l'instant le seul ministère qui propose à tous ses agents une approche intégrée d'auto-évaluation et de formation.

Un partenariat de confiance a été mis en place avec le groupement d'intérêt public PIX (GIP PIX, service public d'évaluation, de développement et de certification des compétences numériques, accessible à tous - élèves, étudiants, professionnels, citoyens - via une plateforme en ligne), matérialisé par la signature d'une convention trisannuelle pour la mise en place des parcours d'auto-évaluation au profit des agents du ministère.

Il s'est accompagné d'un socle commun de formation renouvelé, élaboré par l'opérateur ministériel de formation, et, à l'automne 2022, un nouveau site dédié « PAC-Num » offrira aux agents un bouquet de services numériques profilés (accès à une veille numérique personnalisée, contact avec le conseiller formation, inscription à une campagne PIX ou à une formation personnalisée).

Un déploiement progressif, initié à l'automne 2021, ouvert tout d'abord à la plus grande direction du ministère, la direction générale des finances publiques (DGFiP, 99 000 agents) et aux services communs ministériels (2 400 agents), puis une ouverture progressive à l'ensemble du périmètre ministériel est prévue d'ici fin 2022.

Enfin, un tel projet ministériel n'a pu réussir sans la mise en œuvre d'une démarche volontariste d'accompagnement managérial, y compris des cadres dirigeants (les membres du Codir ont ainsi réalisé et partagé leurs auto-évaluations), et de communication auprès des agents avec un atout de taille, un portage stratégique fort dans le cadre du plan « Ambition du Secrétariat Général ».

... et qui propose également une offre de service en matière d'innovation numérique RH.

A titre d'illustration, il est désormais possible « d'élever » un robot pour booster sa veille numérique personnalisée grâce à l'intelligence artificielle

En 2019, le Service des Ressources Humaines a proposé d'expérimenter avec les correspondants RH des directions un outil de veille numérique « augmentée » (développé par la société Flint Média). Construit en mode « machine learning » (apprentissage automatique basé sur l'intelligence artificielle conférant aux ordinateurs la capacité d'apprendre sans être explicitement programmés), il est destiné à acculturer les agents au numérique à travers des contenus de grande qualité identifiés sur le « net » par l'intelligence artificielle.

Au-delà de la veille numérique diffusée sur le portail Bercy Numérique, cette initiative a permis de renforcer la co-construction ministérielle autour d'un projet innovant tout en offrant aux agents des newsletters actualisées, personnalisées et évolutives, confectionnées grâce à l'intelligence artificielle sur des thématiques variées.

A ce jour, une dizaine de robots sont actifs autour de sujets tels que le numérique, l'innovation RH, la data, le télétravail, la formation, le tourisme, le handicap,... Fin

2022, un prochain défi sera proposé à la communauté : élaborer une newsletter intelligente sur la thématique plus large de la transformation RH. Les robots ne sont jamais à court d'idées !!

L'ATTRACTIVITÉ DU MINISTÈRE

Un ministère aux recrutements diversifiés ...

Notre ministère recrute plus de 5 000 femmes et hommes chaque année, par la voie traditionnelle du concours, mais également par contrats, notamment depuis l'élargissement introduit par la loi de transformation de la Fonction publique du 6 août 2019, avec un focus marqué sur les personnes en situation de handicap, participant ainsi, à son niveau, à l'effort national d'intégration des populations fragiles.

Afin d'améliorer son dispositif de recrutement sur plus de 160 métiers, le Service des Ressources Humaines a développé une politique de communication RH plus ciblée, au-delà des vecteurs traditionnels de diffusion des recrutements ministériels (Plateforme de l'Emploi Public (PEP) - espaces recrutement ministériel et directionnels), avec l'utilisation de nouveaux outils, tel LinkedIn, en particulier sur des métiers spécifiques ou en tension (métiers du numérique, métiers à forte technicité, tels qu'ingénieur fluides, avocat pénaliste, spécialiste des achats immobiliers...).

Outre les recrutements directs de contractuels, le ministère est également largement ouvert sur l'extérieur, au travers d'une politique volontariste d'accueil d'apprentis et de stagiaires, qui seront peut-être les futurs agents de demain. Plus de 850 apprentis sont ainsi accueillis chaque année. Vecteur de la politique RH ministérielle, l'Amicale des apprentis, lancée par le Ministre et la Secrétaire générale en juin 2021, a pour objet de les accompagner dans leur découverte du ministère et de les aider à mieux intégrer leurs nouvelles missions.

... qui nécessite la mise en œuvre d'une marque employeur ministérielle ambitieuse au service de toutes les entités ministérielles

Parmi les politiques RH portées par le Service des Ressources Humaines, le renforcement de l'attractivité du ministère constitue une priorité ministérielle renforcée depuis deux ans.

Pour ce faire, le Service des RH a lancé dès 2020 un chantier global « Attractivité – Recrutement – Intégration », qui s'inscrit dans le cadre du chantier gouvernemental dédié au Service Public en 2022.

Afin de professionnaliser et d'outiller cette démarche, nous avons bénéficié d'un dispositif innovant, l'élaboration d'une plateforme de marque, grâce à l'accompagnement méthodologique d'un service du ministère (la mission APIE, Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat).

Ce projet a permis, outre l'analyse de l'existant (réalisée par une enquête BVA croisée interne et externe), de définir les atouts du ministère à travers 6 items (sa vision, ses cibles, sa personnalité, ses valeurs, ses missions et son positionnement).

Se dégagent notamment une personnalité agile, stimulante et inclusive, des valeurs d'intégrité, d'excellence et d'esprit d'équipe, et un positionnement faisant apparaître une fierté d'appartenance au ministère grâce à un collectif de travail ouvert et pluridisciplinaire.

Et, le plus important, il s'agit désormais de mettre en exergue une promesse employeur commune autour des actions du MEFSIN au service des citoyens et des acteurs économiques pour construire une économie mieux régulée, plus performante et plus durable.

Concrètement, cette promesse permettra d'enrichir la démarche de communication RH ministérielle (identification d'une signature ministérielle partagée) lors des prochaines campagnes de recrutement des directions, mais également de revisiter les process RH des directions, notamment au regard de valeurs et de missions clarifiées.

Valérie Georgeault & Isabelle Dyaesabal

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

FEDERER LES AGENTS AUTOUR DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL DE LEUR MUSEE ET REDONNER DU SENS A LEUR TRAVAIL

CLAIRE **GUILLEMAIN**
ancienne administratrice générale du musée Guimet,
directrice générale de Thalie Santé

Le sens de l'engagement est très fort dans la fonction publique et le manque d'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel ou même dans leur management quotidien peuvent souvent être une source de risques psychosociaux importants. Au cours de mon mandat d'administrateur général par intérim du musée Guimet – musée national des arts asiatiques à Paris, l'expérience vécue avec la Présidente et les agents a montré à quel point parler de son travail et définir les conditions nécessaires pour « bien faire son travail » étaient autant de ressources qui contribuent au bien-être, à redonner du sens au travail et à retrouver une cohésion d'équipe.

Le musée national des arts asiatiques – Guimet est l'un des quinze grands départements des collections nationales et rassemble les œuvres propriété de l'Etat dans le domaine des civilisations et arts asiatiques. Il regroupe plus de 60 000 œuvres et des dizaines de milliers de photographies. Légué à sa mort en 1918 à l'Etat par Emile Guimet, inclassable voyageur et collectionneur, fils d'une grande famille d'industriels lyonnais, le musée est aujourd'hui un établissement public administratif présidé par la conservatrice Sophie Makariou qui termine en août 2022 son 3e et dernier mandat de 3 ans. Près de 170 agents travaillent au musée : conservateurs, agents d'accueil et de surveillance, agents en charge des collections et expositions, fonctions supports.

Tous les musées nationaux sont présidés par une personne issue du corps des conservateurs et nommée en Conseil des ministres sur proposition du ministre de la Culture. Pour assurer cette présidence exécutive, le ou la Présidente s'adjoint un administrateur général pour le seconder et assurer la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques définies en Conseil d'administration.

La mission d'administrateur général que j'ai menée au sein du musée a duré près d'un an. J'ai trouvé au début de ma mission une organisation extrêmement pathogène avec un taux d'absentéisme très élevé, et des rapports sociaux fortement dégradés. J'ai conduit ma mission avec deux objectifs RH : le premier était d'accompagner la Présidente dans la clarification de ses objectifs stratégiques et dans le partage de ces objectifs avec le personnel du musée (traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, engagement dans la démarche de réalisation du projet scientifique et culturel) ; le second objectif était de recréer du collectif pour l'ensemble des agents et de redonner du sens à leur travail.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

D'un point de vue stratégique, nous avons agi sur les trois dimensions de l'organisation : l'organigramme, les procédures, les compétences. D'un point de vue opérationnel, nous avons eu plusieurs phases de travail : évaluation et analyse les facteurs de risques psychosociaux, compréhension de la culture d'entreprise, nouveaux leviers organisationnels et managériaux pour améliorer les conditions de travail des agents et implication de tous les agents dans une démarche collaborative autour du projet scientifique et culturel du musée.

Définition des axes stratégiques au regard de l'environnement

J'ai proposé à la Présidente du musée, Sophie Makariou, de définir les grands axes stratégiques du musée. Dans cette vision, portée par la Direction, quatre grands axes se sont dégagés, chacun déclinés en objectifs opérationnels :

- Un axe « visiteurs » : développer le goût de la visite (objectifs ciblés pour le public des enfants et les publics éloignés de la culture), donner des clés de compréhension aux visiteurs (développement des espaces thématiques, création d'outils de médiation intuitifs), cultiver la curiosité (développement des projets participatifs).
- Un axe « scientifique » : inscrire le musée dans son temps (poursuite de la politique d'acquisitions contemporaines), améliorer la connaissance des collections (développement de la visibilité des collections en ligne), restaurer pour mieux montrer, s'associer au monde de la recherche.
- Un axe développement : développer les moyens financiers du musée (cercle de mécènes), donner l'image d'un musée dynamique (inventer de nouveaux outils de médiation, revoir le site Internet), développer l'image du musée en France et à l'international (meilleure circulation des expositions, création d'un réseau européen des musées asiatiques)
- Un axe « capital humain » : contribuer au développement des compétences (formation des managers, plan de formation des agents, outils de prévention RPS), améliorer la qualité de vie et les conditions de travail (démarche qualité des recrutements, évolution des outils informatiques, poursuite de la démarche RSO…), partager une culture commune.

Un organigramme plus stratégique au regard des objectifs de la Direction

L'organigramme du musée avait été constitué en « râteau » avec des services pour certains sous l'autorité du Président et pour d'autres sous celle de l'Administrateur général. Après réalisation d'un sociogramme, il s'avérait que cette structuration créait des jeux de pouvoirs qui nuisaient au bon fonctionnement du musée et conduisait à l'absence de communication entre services.

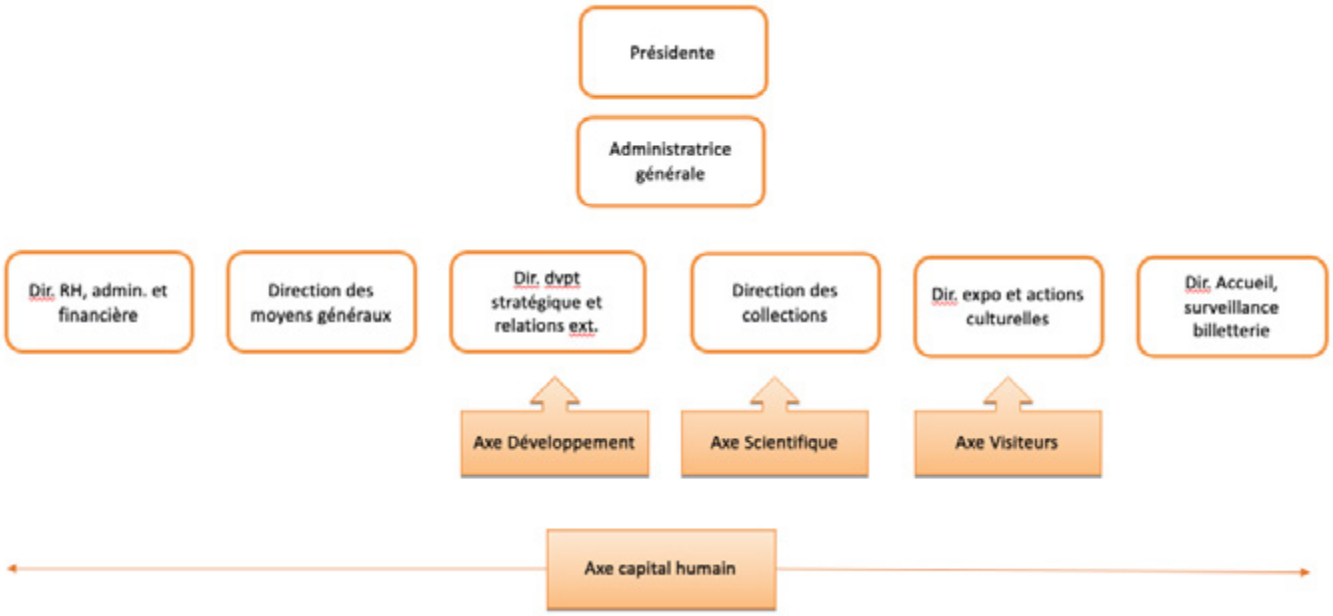
Ce nouvel organigramme a été pensé au regard des 4 grands axes stratégiques définis avec la Présidente. En complément de ce nouvel organigramme, les rôles du Président et celui de l'administrateur général sont clairement redéfinis (qui fait quoi). Le comité de direction est resserré à 7 personnes, et chacune des 6 grandes directions est d'une taille relativement homogène. Ce travail a également permis de redéfinir (rôle et fonctionnement) les différentes instances de gouvernance: CODIR, COMEX, COPIL, conseil scientifique.

L'élaboration du projet scientifique et culturel du musée (PSC) : un outil fédérateur

Le musée fonctionnait quasi exclusivement en silo et nombre d'agents avaient perdu le sens de leur travail que ce soit au sein de leur service voire pour le musée. L'absence de coordination, les incompréhensions, les méconnaissances d'un fonctionnement matriciel avaient conduit à oublier l'essentiel : « notre musée c'est quoi, pour qui travaillons-nous, dans quelles conditions et pourquoi » ? Le musée fonctionnait de manière endogène et avait fini par s'auto-organiser autour des problèmes internes techniques et humains en oubliant l'environnement et les visiteurs. Partant de ce constat, j'ai proposé à la Présidente de construire de manière collaborative le PSC du musée qui n'avait pas été revu depuis de nombreuses années, malgré les demandes du ministère de la Culture.

Elaborer le PSC d'un musée consiste à définir la vocation du musée et son développement pour les cinq ans à venir,

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH



en prenant en compte et en mettant en cohérence toutes les missions du musée : collections (conservation, restauration, acquisition, gestion, étude, recherche) ; publics (connaissance et politique des publics, accueil, activités culturelles et pédagogiques, muséographie).

Au-delà de son rôle éminemment stratégique, le PSC a une triple vocation dans le quotidien des agents et des partenaires du musée :

- C'est un document de cadrage, qui permet de garder le cap dans un quotidien qui laisse souvent peu de temps à la réflexion.
- C'est un instrument de dialogue et de négociation.
- C'est une référence commune pour toute l'équipe et un formidable outil de pilotage.

Au cours du second trimestre 2019, nous avons organisé une dizaine de réunions avec l'ensemble des agents volontaires (une quarantaine d'agents tous services confondus se sont inscrits dans la démarche). Sur la base d'une méthodologie proposée par le ministère de la Culture, ce travail collaboratif a permis aux agents de s'exprimer et de formuler des propositions pour « leur » musée grâce à la réalisation d'un bilan de l'existant, l'élaboration d'un diagnostic et des éléments prospectifs pour l'avenir. Chaque réunion a permis d'aborder une thématique en parlant de son travail et des conditions nécessaires pour « bien faire » son travail : environnement, bâtiment, collections, conservation des œuvres, parcours muséographique, politique des publics, partenariats...

Une synthèse de ces travaux a été réalisée et a permis ensuite à la Présidente de faire les arbitrages nécessaires pour faire émerger les grands objectifs avant la phase de rédaction du document final d'une cinquantaine de pages.

Le PSC du musée Guimet a été présenté début 2020 au Conseil d'administration et au ministère de la Culture et a obtenu une validation de la tutelle. Il est aujourd'hui la boussole de la Direction et des agents du musée.

Cette mission au musée Guimet fut une expérience riche et intense malgré un contexte difficile à mon arrivée. Pour autant, j'y ai rencontré des agents profondément attachés à leur musée et extrêmement fiers d'y travailler. Notre approche collaborative, les transformations que nous avons opérées sur l'organisation, les procédures et les compétences, l'attention portée de manière symétrique tant aux agents qu'aux visiteurs, la qualité du dialogue social ont permis d'offrir aux agents du musée un cadre propice à de meilleures conditions de travail. Ce temps durant lequel chacun a eu la possibilité de parler de son travail a aussi et surtout ouvert de nouvelles perspectives pour mieux appréhender son travail, et, in fine la qualité et le sens de ce travail.

Claire Guillemain

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

MARINE NATIONALE L'AMBASSADORAT AU COEUR DE L'ATTRACTIVITE

Cas réalisé avec :

Le Lieutenant de vaisseau Etienne - Responsable marketing de recrutement chez Marine Nationale, chargé de la politique de communication et de marketing liée à la marque employeur au profit du recrutement.

L'enseigne de vaisseau Léna - Chargée de communication et marketing digital chez Marine Nationale, chargée du projet Pathmotion.

Le capitaine de corvette François Séchet
Responsable recrutement Ile de France et Outre-mer pour la Marine Nationale.

INNOVATIONS**RH**ET**MANAGERIALES**

- Découvrez l'un des 70 cas analysés dans le cadre de l'ouvrage Innovations RH & Managériales coordonné par Michel Barabel, Sophie Loeuilleux et Olivier Meier

LE PROJET EN QUELQUES MOTS

Mettre en place un programme d'ambassadorat pour répondre au fort besoin de recrutement annuel.

Scannez pour découvrir le site LaMarineRecrute.fr

Le contexte

La Marine nationale compte environ 40 000 marins dont la moyenne d'âge est autour de 30 ans. Chaque année, l'entreprise recrute 10 % de ses effectifs et s'inscrit dans une logique de flux RH très importante, avec des profils extrêmement variés en termes de compétences au regard de la diversité des affectations (bateaux, sous-marins, avions...).

Pour répondre à ce fort besoin de recrutement, la Marine Nationale a décidé de mettre en place un système d'ambassadorat. Il s'agit de faire « du marin le premier recruteur » en récoltant leurs témoignages et en créant et partageant du contenu marketing unique (texte et vidéo) propice au recrutement.

La startup partenaire

La Marine Nationale a fait appel à Pathmotion. Cette startup propose une plate- forme conversationnelle en ligne boostée par l'IA, qui met en relation les candidats avec de vrais marins par l'intermédiaire du site carrière.

Le choix de Pathmotion est lié au fait qu'elle permet de créer un dialogue entre les

03

candidats et les marins de la Marine Nationale, en offrant la possibilité aux postulants de poser directement leurs questions à des personnes en poste. Ces derniers sont les plus à même d'apporter des réponses à des questions précises et de donner une image réaliste et crédible de leur métier.

Toutes les discussions créées restent en ligne et sont consultables par les autres candidats. Ainsi, progressivement la plateforme héberge un volume de contenus de valeur de plus en plus important sur une large diversité de thématiques, qui sont rarement adressées par les canaux classiques de communication en recrutement.

La diffusion du contenu est maximisée grâce au partage sur les réseaux sociaux et au référencement naturel, permettant ainsi d'atteindre un très grand nombre de candidats.

Les objectifs et finalités du projet

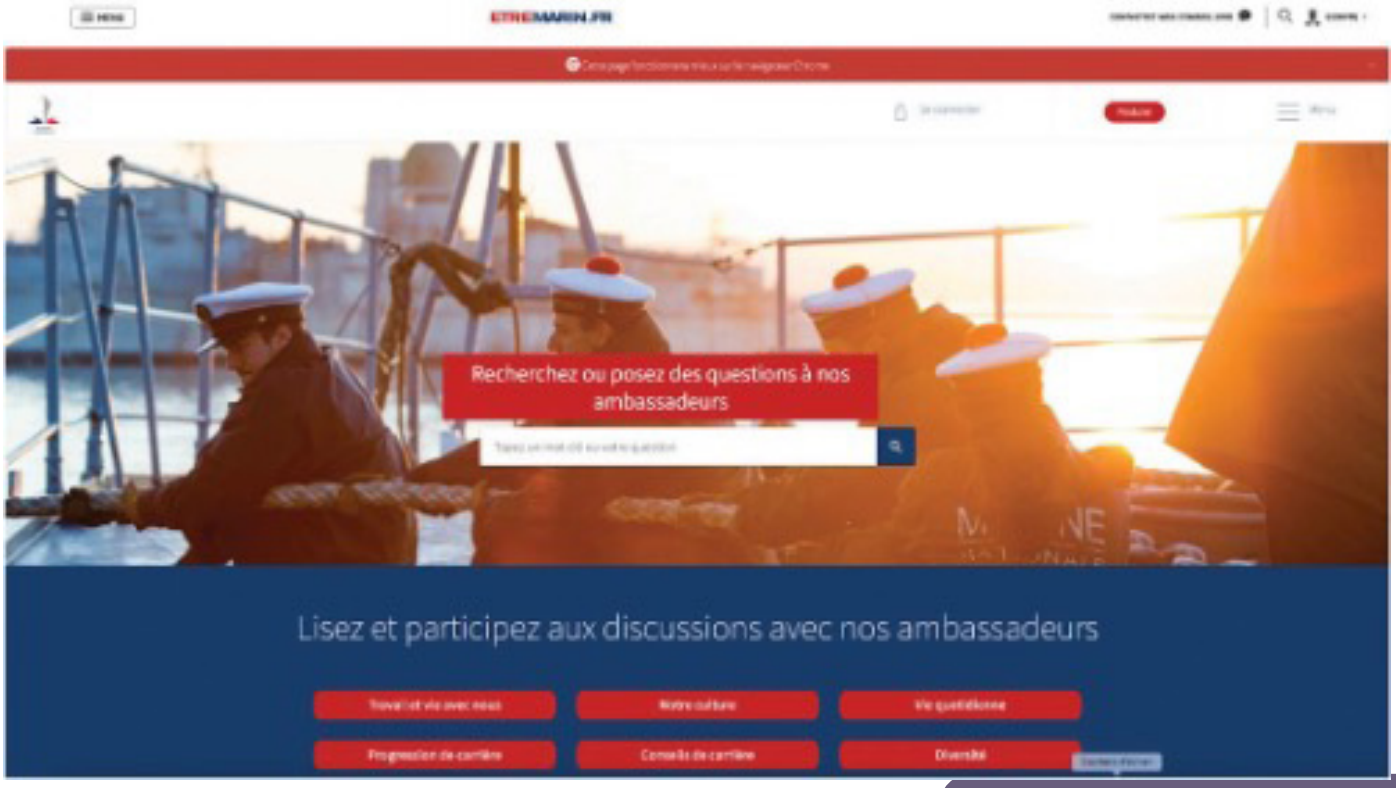
Le programme d'ambassadorat a un double objectif. Il s'agit d'une part de renforcer l'attraction des talents en améliorant la marque employeur. Il vise d'autre part à offrir un parcours candidat exceptionnel en aidant ces derniers à prendre des décisions en étant mieux informés, grâce aux discussions et aux Live Chats qui les maintiennent engagés tout au long du processus de recrutement.

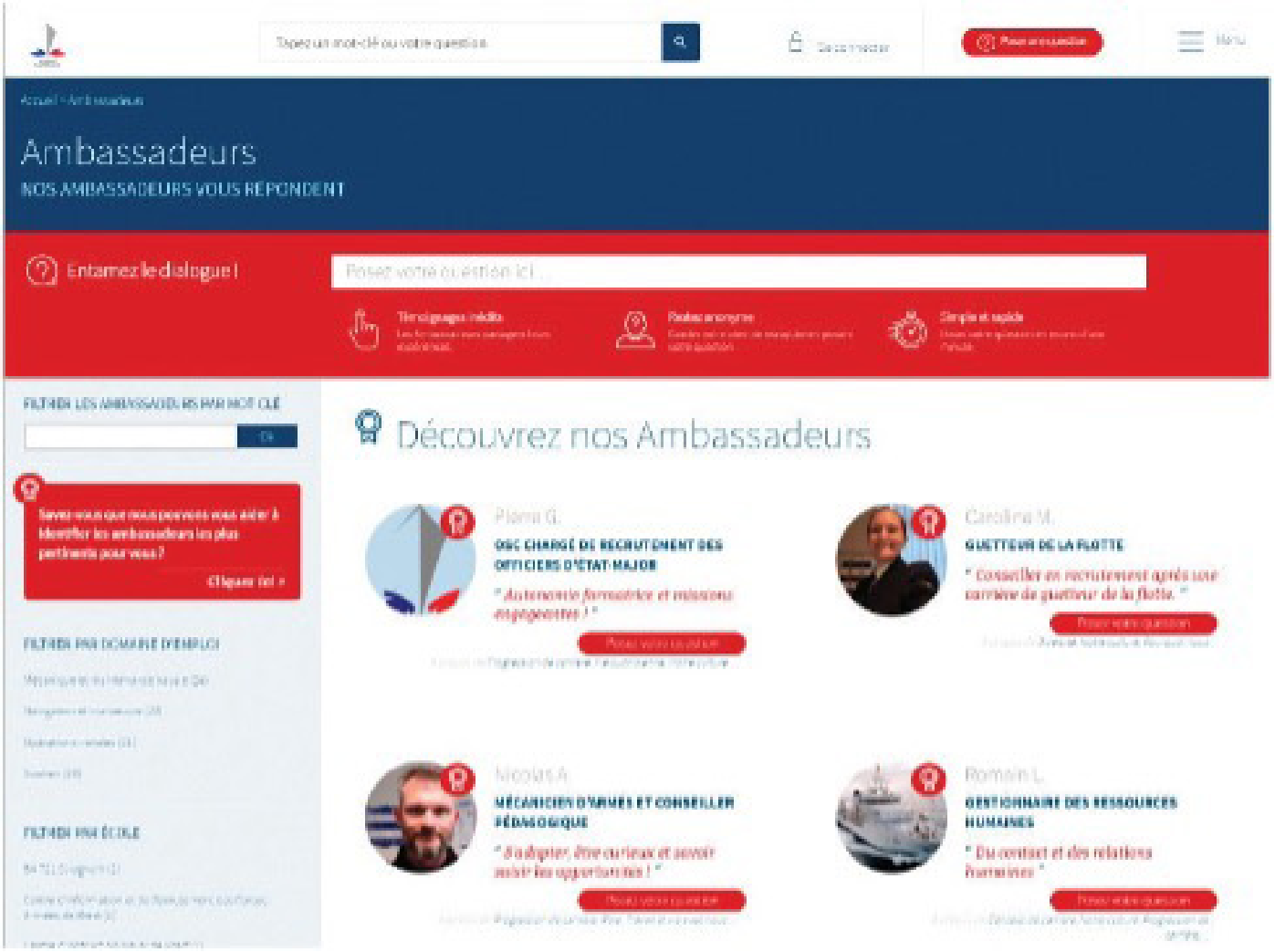
L'innovation détaillée

La conception et le lancement du projet ont été effectués en avril 2019. Le lancement de la plateforme s'est effectué rapidement. Il a fallu 8 semaines environ pour créer la plate- forme, la personnaliser aux couleurs et au branding de la Marine Nationale, identifier et former les ambassadeurs et gérer l'aspect technique de l'intégration dans l'écosystème de la marine.

Une fois finalisée, la solution a été déployée sur le site carrière de la marine nationale la- marinerecrute.fr en marque blanche. Elle est hébergée par Pathmotion mais apparaît de façon transparente pour les candidats en étant intégrée au site.

Pour faire connaître le dispositif, un





programme de présentation et de formation a été conçu en interne.

Il s'agissait d'identifier un vivier de conseillers en recrutement pouvant devenir des ambassadeurs de la Marine Nationale. Ces derniers ont tous été marins opérationnels au- paravant afin de pouvoir répondre aux candidats concrètement quant aux réalités opé- rationnelles des métiers de terrain, tout en étant également aptes à les aiguiller sur les différentes étapes du processus de recrutement.

Une fois le casting bouclé, Pathmotion a préparé chaque marin à l'utilisation de la plate- forme. Les ambassadeurs ont ainsi appris à créer leurs profils et à écrire leurs témoignages (histoire de leur carrière) de façon impactante et inspirante.

La mission des ambassadeurs est également de répondre aux questions des candidats. C'est l'occasion de renseigner les candidats sur les procédures de recrutement pour per- mettre à ces derniers de bien se préparer et d'appréhender correctement les différentes étapes. Mais c'est également l'occasion de renseigner les candidats sur l'entreprise, sa culture, ses valeurs et ses métiers. En termes d'organisation visuelle, la plateforme prend le parti de présenter les ambassa- deurs au format mosaïque.

Le bilan de l'innovation

Ce projet a permis à la Marine Nationale d'améliorer la qualité des candidatures, et de communiquer de manière plus efficace et à grande échelle sur des métiers moins connus.

Le projet d'innovation RH a fortement amélioré l'image de l'entreprise en guidant les candidats dans leur procédure de candidature et en leur faisant vivre à ce titre une expérience candidat exceptionnelle.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Questions de société

Innovations RH & Managériales

Transformation RH, digitalisation, nouveaux modes de travail et de management, organisation hybride… aucune entreprise n'y échappe.
A charge pour les professionnels RH de maintenir la compétitivité de leurs organisations en attirant, engageant et en développant les collaborateurs dont les aspirations et le rapport au travail se modifient radicalement du fait des mutations sociales, sociétales, technologiques et environnementales.
Alors comment faire la différence ? Comment passer des concepts à la mise en pratique ?

Pour transformer une idée en innovation, nous avons tous besoin d'exemples et de modèles. C'est ce que vous propose cet ouvrage unique qui recense **70 cas d'entreprises inspirantes** et **vitalisantes** ! **Un panorama des meilleures innovations déployées sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH** qui se veulent pratiques et actionnables, notamment grâce à la diversité des contextes et des initiatives.

Comment ont-elles concrètement mis en œuvre ces innovations ? Vous le saurez en lisant cet ouvrage où chaque équipe RH vous livre tous ses secrets pour déployer une innovation RH réussie !

Les + de l'ouvrage

- Une **diversité d'entreprises représentées** : Axa, Babilou, Believe, BRED, Cnav, Engie, FDJ, Franprix, Groupama, Kiloutou, Leboncoin, L'Oréal, Louis Vuitton, ManoMano, Meetic, Nexity, OCTO Technology, Orange, RATP, Saur, SNCF, Veolia…
- Des **cas extrêmement détaillés** : finalité, enjeux, contexte, organisation, planning, difficultés rencontrées, facteurs clés de succès, bilan, KPI, conseils, futur…
- De **nombreux graphiques**, **tableaux** et **visuels** pour s'immerger dans chaque innovation.
- Les **clés d'une coopération réussie startup/entreprise** selon les acteurs.
- Des **points de vue d'experts, de chercheurs** et **de dirigeants** pour éclairer les thématiques.
- **5 acteurs RH de référence** partenaires de l'ouvrage : **Le Lab RH**, **ConvictionsRH**, **Parlons RH**, **Great Place To Work®** et **le prix du DRH et de l'Innovation RH de l'année.**

Michel Barabel est maître de conférences à l'université Paris-Est et professeur affilié à Sciences Po Executive Education où il pilote de nombreux programmes de formation. Rédacteur en chef adjoint du MagRH et administrateur et directeur des publications du Lab RH, il est aussi conférencier, chroniqueur, et auteur d'une vingtaine d'ouvrages.

Sophie Loeuilleux est HR Project & Content Manager au Lab RH. Diplômée en RH, elle a exercé pendant plusieurs années des fonctions RH dans un grand groupe. Experte en gestion de projet et SIRH, elle est également facilitatrice et créatrice de contenus à destination de communautés RH.

Olivier Meier est professeur des universités, directeur de recherche au Lipha Paris Est et président de l'Observatoire ASAP en lien avec la chaire INSP - Sciences Po - Polytechnique - ENSCI. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles dans des revues nationales et internationales (Best Article Award, 2017) et d'une trentaine d'ouvrages consacrés au management.

Maquette de couverture : Marion Orange

L'impact de la plateforme sur le talent acquisition est probant. En effet, plus de 100 000 candidats ont utilisé la solution Pathmotion de la Marine Nationale depuis le lancement mi 2019. C'est en partie lié à un meilleur SEO (Search engine optimization : moteur de recherche optimisé). En effet, grâce à l'amélioration des aspects techniques du site web, son contenu élargi et le renforcement des liens avec d'autres sites, plus de 25 000 candidats sont arrivés sur la plateforme, intégrée au site carrière de la Marine Nationale, grâce à des recherches Google sur le recrutement de la Marine Nationale.

Par ailleurs, le site carrière est beaucoup plus valorisé qu'auparavant. Grâce au projet d'innovation RH, c'est aujourd'hui près de 2 000 discussions complètes qui sont disponibles pour les candidats, mettant à leur disposition une immense quantité d'informations en accès libre, et sur des thématiques souvent peu couvertes par la communication RH Classique (intimité des marins, équilibre vie pro / vie perso, quotidien à bord des navires, diversité, conseils pour sa carrière...)

Enfin, tous les contenus de la plateforme étant partageables en un clic, la plateforme aide aussi la Marine à améliorer sa stratégie en diffusant des sujets d'intérêt pour les candidats, qui peuvent poursuivre la discussion sur la plateforme s'ils le souhaitent.

Pour découvrir les 69 autres cas d'entreprise rendez-vous sur le site des Éditions EMS : https://www.editions-ems.fr/boutique/innovations-rh-et-manageriale/

90% des discussions
sont considérées comme utiles par les candidats

50% des candidats
déclarent avoir une meilleure perception de la Marine Nationale grâce à la plateforme

Le conseil de l'équipe RH

« Faites le pari de l'authenticité en mettant en première ligne du recrutement les mieux placés pour parler de leur métier ; vos employés. »

FONCTION PUBLIQUE

MAG RH 19

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

UN PEU DE RH DANS CE MONDE DE CYBER !

JEANNE**LE ROY**

Associate professor in HR and Organizational Behavior
ICN

04

Oser réinventer le recrutement pour faire face à la pénurie de compétence en cyber sécurité

Les entreprises ont du mal à trouver des talents en cyber sécurité et les postes restent vacants pendant des mois. Selon le dernier rapport de l'(ISC)² il manque aujourd'hui 2,72 millions de professionnels de cybersécurité sur le marché du travail. 57 % des organisations affirment être touchées par cette pénurie de compétences (Oltsik et Lundell, 2021). La pénurie mondiale de cyber-personnel a un impact direct et significatif sur les organisations et leur capacité à se protéger. En lien avec cette pénurie, le secteur de la cybersécurité observe une hausse des salaires, une augmentation de la charge de travail et des tactiques de recrutement de plus en plus agressives. Pour inverser cette tendance, il devient urgent de réinventer le recrutement en gardant à l'esprit la dimension dynamique du secteur pouvant entraîner une obsolescence rapide des compétences. Pour ce faire nous proposons cet éclairage. cinq points de vigilance :

Le recrutement ne doit pas se penser en terme de « poste à pourvoir » mais bien en terme de « recherche de talents ».

Les besoins en termes de cyber-personnel découlent directement des stratégies défendues par le RSSI. Classiquement on cherche à remplacer le poste devenu vacant. Or, la constante évolution des technologies invite à repenser, construire et enrichir continuellement la stratégie sécurité mise en place. Certains éléments peuvent être automatisés voire même externalisés. A titre d'exemple, les hébergements Cloud offrent leur propres outils de sécurité ce qui offre une externalisation partielle de la sécurité des services hébergés. Par contre, cette stratégie requiert le recrutement de nouveaux talents associés à ces environnements "cloud". Avant tout recrutement il convient de se re-questionner sur cette stratégie et sur le juste

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

besoin de compétences en cybersécurité pour la mission.

Les « super experts » ne sont pas la solution à tous les besoins

Ainsi, la cybersécurité touche non seulement tous les aspects de l'informatique, mais aussi la finance et les processus métier. Or, aujourd'hui de nombreuses entreprises tombent dans le piège de rechercher des candidats licornes qui ont déjà toute cette expérience - et se retrouvent ensuite frustrés : il n'y a pas beaucoup de personnes possédant les compétences complètes et le marché les paie le plus cher. On assiste à un biais de recrutement entraînant une surévaluation des compétences techniques en cybersécurité nécessaires au regard des enjeux économiques de la mission. Les « super experts » en cybersécurité sont les spécialistes qui doivent faire face à des menaces persistantes avancées, à des attaques multi-vagues dans des environnements complexes, ou à des situations de destruction complète de données. Ces compétences sont extrêmement spécifiques et ne reflètent pas l'éventail des besoins dans le domaine de la cybersécurité.

Réaliser une juste évaluation du besoin

Il existe de nombreux rôles différents liés à la sécurité, allant du développement, de la conception et de la vente de logiciels aux services de conseil et de management en sécurité ; tous ne nécessitent pas un niveau d'expertise en cybersécurité élevé. Pour chaque recrutement il est nécessaire d'identifier dans la riche palette des compétences en cybersécurité le niveau précis de chaque compétence attendue.

En termes de diversité de compétences, les métiers de la cyber sécurité englobent à la fois des aspects techniques et non techniques, nécessitant des compétences plus larges en matière de gestion et de communication. Notons, que parmi les 11 compétences de cyber sécurité identifiées par Fischer en 2019 plus de la moitié sont transverses à d'autres domaines tels que la sécurité (audit, conformité et tests) ou le management (gestion des équipes, leadership). Par ailleurs, une tendance naturelle des recruteurs est de surévaluer le niveau de compétences nécessaires. A partir d'une très riche revue de la littérature sur les métiers en cybersécurité Furnell (2021) a pu distinguer six niveaux

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

de compétences: Allant du niveau 1 « connaissance » (a acquis et peut démontrer une connaissance de base associée de la compétence, suivi des bonnes pratiques d'utilisation) au niveau 6 « praticien expert» (niveau d'expertise reconnu par les pairs. Il initie, permet et assure. C'est le niveau qui dirige la mise en œuvre de la compétence).

Exiger un diplôme d'études supérieures ou « pourquoi ne pouvons-nous pas trouver les candidats dont nous avons besoin ? ».

Il existe un énorme vivier de talents inexploités : la clé est de trouver la bonne approche pour embaucher ces personnes. (i) Ne plus exiger un diplôme. Le plus grand obstacle auquel les entreprises sont confrontées lorsqu'elles essaient d'embaucher des talents en cybersécurité. (ii) S'inscrire dans une "approche nouveau col" qui implique de faire appel à des professionnels qui n'ont peut-être pas de diplôme universitaire traditionnel mais qui possèdent les compétences et aptitudes techniques nécessaires. Cette approche mise en place par l'ancien dirigeant d'IBM, Ginny Romety en 2016 se concentre sur les compétences, l'expérience et les aptitudes plutôt que sur les diplômes. Une fois embauchés, ces nouveaux employés doivent viser un apprentissage continu et une croissance professionnelle. (iii) Embaucher pour la capacité, pas pour les certifications. La cybersécurité, en tant qu'industrie, est confrontée à des défis familiers sur la façon de formaliser la connaissance. On observe une multitude d'acronymes de certifications de fournisseurs, ce qui rend très difficile de déterminer les compétences réelles d'une personne. Au lieu de se concentrer sur les certifications, il peut être plus utile de creuser dans les pratiques des candidats en s'intéressant aux codes partagés sur GitHub, aux outils construits, à des activités sur des projets open source...

Acquérir des talents en les formant

Il est donc possible de réduire la pénurie de talent en ouvrant l'éventail des profils recherchés. Il s'agit alors pour les organisations de se demander si certaines des compétences recherchées peuvent être trouvées dans un métier, poste différent ou si une expérience de travail pertinente peut suffire pour les qualifications de sécurité.

- Prospection en interne couplée à de la formation. De nombreux nouveaux rôles et domaines émergent dans le domaine de la sécurité, tels que la gestion des risques, la stratégie et la gouvernance de la sécurité, DevSecOps, la gestion des identités et des accès, la chasse aux menaces, l'orchestration de la sécurité, l'automatisation et la réponse/ automatisation informatique, l'IA en sécurité, etc. l'écosystème doit collaborer pour aider à remédier à cette pénurie de compétences. Un ingénieur réseau qui a travaillé sur les pare-feu et la protection DDoS est un candidat de choix pour une formation polyvalente dans un rôle d'ingénierie de sécurité. Un responsable financier qui a audité des processus pourrait être un bon candidat pour se former à un rôle de gouvernance.

- Les établissements d'enseignement supérieur sont essentiels pour combler le manque de compétences en matière de cybersécurité et ce, que ce soit en amont ou en aval de l'embauche. Conscientes de cela, les organisations peuvent s'associer avec des écoles d'ingénieurs et des universités pour aider à offrir aux étudiants en cyber sécurité l'expérience dont ils ont besoin pour réussir dans leur carrière. Aujourd'hui, 66 établissements de formation d'enseignement supérieur répartis sur l'ensemble du territoire (octobre 2021) répondent au label qualité « SecNumedu » délivré par l'ANSSI. Les organisations plus que jamais doivent s'allier aux établissements d'enseignement pour (1) financer l'alternance, offrir des stages, des collaborations « junior consulting » (2) créer de nouveaux programmes de formation initiale à l'instar du programme P-Tech (3) implémenter des chaires entreprises (Schindelheim, 2018).

Jeanne Le Roy

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

Tout savoir sur la formation par apprentissage :

formasup-npc.org

contact@formasup-npc.org

03 28 33 75 20

Formasup

CFA de l'enseignement supérieur en région Hauts-de-France

POUR UNE APPROCHE INNOVANTE DE LA QVT A L'HOPITAL PUBLIC

EVELYN**TINAJERO** STEPHANIE**JONAS**

Stephanie Jonas
Directrice des Projets, de l'Innovation et de la Recherche
Centre Hospitalier Angoulême

Evelyn Tinajero
PDG
Zenmon Drops
Programmes d'entraînement cognitif fondés sur les neurosciences

05

La qualité de vie au travail des soignants représente un enjeu crucial pour maintenir l'attractivité des métiers du soin. Très souvent la QVT rime avec des actions ponctuelles, massages, salle de repos, activités sportives, mais comment obtenir un impact durable à la fois sur le plan individuel et collectif ?

L'apport des neurosciences est pertinent pour prévenir et traiter les risques psychosociaux. La santé des soignants, le prendre soin, a fait l'objet d'une prise de conscience qui mérite d'être amplifiée. La pandémie de COVID 19 a mis en évidence la nécessité d'une meilleure prise en compte des risques psychosociaux de la population et des soignants, tout particulièrement.

En effet, de récentes études suggèrent une augmentation de la dépression et du burn out des professionnels de santé : 30 % des soignants exerçant en établissements de santé présenteraient des troubles dépressifs et 45 à 60 % des professionnels seraient en burn out (enquête AMADEUS publiée dans l'International Journal of Nursing Studies).

La prise en compte de la santé psychique des soignants constitue donc un enjeu majeur.

La charge mentale et la fatigue de « compassion » des métiers du soin participent à la dégradation du bien-être au travail et de la motivation, engendrant arrêts de travail et réorientations professionnelles.

« 30% des jeunes diplômés abandonnent la profession infirmières dans les 5 ans qui suivent le diplôme », selon Thierry Amouroux, le porte-parole du Syndicat National des Professionnels Infirmiers SNPI CFE-CGC.

Une meilleure réponse aux besoins des professionnels de santé favorise l'amélioration des relations entre collègues et usagers et tend à renforcer l'épanouissement et l'engagement professionnel.

Il s'agit de mieux prendre en compte les besoins fondamentaux : autonomie, appartenance et contribution.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Des enjeux RH de plus en plus pressants...

Le développement personnel et cognitif est devenu le facteur clé du Talent Management moderne. Le rapport de forces s'est inversé avec du personnel en quête de sens et donc beaucoup plus exigeant vis-à-vis de leur employeur en termes de qualité de vie au travail et de développement personnel.

L'approche de la neuroscience organisationnelle permet de sensibiliser, outiller et entraîner les collaborateurs pour qu'ils soient en mesure d'identifier, d'évaluer et de réguler leurs émotions, les mécanismes mentaux et les processus cognitifs associés. De quoi adopter les bons comportements aux bons moments.

Ce travail qui facilite le développement des soft skills utiles tout au long de la vie professionnelle, se traduit par un développement personnel de fond qui s'installe dans la durée.

Au-delà de l'impact sur l'image de marque et l'expérience du personnel, les résultats sont quantifiables à plusieurs niveaux : engagement, prévention des risques psychosociaux et du burn-out, diminution de l'absentéisme, amélioration des taux de diversité et inclusion, accompagnement de la culture du changement.

Le développement d'approches innovantes intégrant la prévention tant au niveau collectif qu'individuel pourrait soutenir la santé mentale des soignants.

Grâce au progrès de la technologie, nous avons acquis des connaissances importantes sur les mécanismes responsables de la motivation, de l'engagement et de la prise de décision, depuis quelques années.

Ces facultés prennent naissance dans notre cerveau, ce sont des facteurs humains, essentiels à la réussite de nos organisations qui peuvent être favorisés par la maîtrise individuelle et collective de notre fonctionnement cognitif.

L'approche innovante de la « neuroscience organisationnelle » pour aider les organismes de santé à accélérer l'adaptation de leur culture institutionnelle est une piste intéressante pour explorer de nouveaux leviers d'amélioration de la QVT.

Il est essentiel de travailler sur des dispositifs conçus pour offrir une expérience, individuelle et collective, véritablement épanouissante en favorisant le développement de compétences comportementales nécessaires au maintien d'un bon équilibre vie pro/perso pour les professionnels de santé. Ceci permet de réduire le stress par une meilleure gestion des émotions et une meilleure communication interpersonnelle avec un impact positif direct sur les équipes et l'organisation.

De plus, face à l'infobésité constante et à la sur-digitalisation de notre siècle, la conception de programmes digestes, complétés par une pratique physique et tangible est un bon moyen d'intégrer des connaissances complexes et d'ancrer des techniques efficaces telles que la pleine présence (ou pleine conscience/méditation) dans le quotidien des soignants déjà sur-sollicités.

Les nouvelles études scientifiques basées sur les neurosciences montrent que les techniques douces telles que la pleine présence aident à réduire le stress jusqu'à 65%, ainsi qu'à accroître le taux de performance, de rétention et de bien-être au travail.

Une telle approche permet d'apporter tout l'équipement de protection mentale dont le personnel de santé a besoin dans les moments exigeants de sa vie professionnelle. Grâce à l'acquisition de différents soft skills qui l'accompagneront tout au long de son parcours et grâce au renforcement de sa capacité de résilience qui lui permettra de surfer sur les vagues émotionnelles que l'on peut tous rencontrer dans sa carrière ou son quotidien.

C'est une solution innovante à grand impact social : l'on prend soin de ceux qui soignent pour qu'ils puissent mieux soigner.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Des approches complémentaires sont à développer au niveau de l'organisation des structures de santé.

Les dispositifs de management participatif, le management agile favorisent l'implication des professionnels dans les projets institutionnels et sont porteurs de sens. Ils nécessitent une posture du manager orientée vers l'accompagnement, le soutien d'équipes et le développement de l'intelligence collective.

La mise en pratique d'un leadership « compassionnel » (Suzie Bailey et Michael West, King's Fund, Londres) permet de créer un environnement de travail protecteur en promouvant l'empathie, la responsabilité collective, la culture de l'erreur apprenante. « Il met l'accent sur les relations par une écoute attentive, la compréhension, l'empathie et le soutien, permettant à ceux que nous dirigeons de se sentir valorisés, respectés et pris en charge, et ainsi d'atteindre leur potentiel et de fournir leur meilleur travail ».

L'intrapreunariat, aujourd'hui expérimenté dans quelques structures de santé, concourt à la réappropriation de la capacité à agir, en permettant de développer la créativité et le potentiel d'innovation de professionnels. Cela répond au désir des professionnels de contribuer quelle que soit sa position dans l'organisation et permet de faire émerger de nouveaux talents, voire d'en attirer.

C'est un gage de reconnaissance pour les professionnels et une opportunité à saisir pour les structures. Ces exemples montrent qu'un changement durable d'état d'esprit et des comportements des professionnels travaillant dans le monde de la santé sont essentiels pour mettre en œuvre ce changement de culture.

Innovation et recherche scientifique au service de la QVT

L'éclairage des neurosciences permet d'accéder à la prévention individuelle par une meilleure compréhension du fonctionnement du cerveau et des outils de gestion du stress. C'est un domaine prometteur où presque tout reste à faire. Le développement de la recherche scientifique dans ce domaine est important afin d'obtenir des donnes tangibles pour inspirer des prises de décision sur la base de connaissances et de données objectives et justes.

Compte tenu du contexte, la mise en place de ce type d'initiatives en milieu hospitalier est plus que pertinente.

Ce changement de fond dans la gestion de la QVT n'est plus un « nice to have ». À l'heure où un interne se donne la mort tous les 18 jours pour cause de surmenage (source Les Echos Start, 27 juil. 2022), la prise en charge de la QVT pour le personnel de santé devient un « must have », les innovations en la matière sont essentielles mais elles ne sauront être efficaces que si l'engagement collectif et individuel sont au RDV.

La bonne nouvelle c'est qu'aujourd'hui nous assistons à une prise de conscience de plus en plus évidente, les équipes d'encadrement sont à l'écoute de ces besoins (beaucoup plus qu'auparavant), prêtes à s'engager et à montrer l'exemple. Ceci accompagné par toutes ces initiatives innovantes, certaines rendues possibles et scalables grâce à la technologie. De quoi tourner les yeux vers un avenir plus responsable et favorable à l'épanouissement de notre société.

Stephanie Jonas & Evelyn Tinajero

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

RECONCILIER PRODUCTIVITE PUBLIQUE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DES FONCTIONNAIRES. C'EST POSSIBLE. FAISONS-LE !

LAURENT **CAPPELLETTI**

Laurent Cappelletti est diplômé de l'EDHEC Business School et docteur HDR en sciences de gestion. Il est professeur titulaire de la chaire comptabilité et contrôle de gestion du Conservatoire national des arts et métiers dont il préside le Collège des chaires. Il est chercheur au laboratoire de recherche LIRSA, directeur de programmes à l'institut ISEOR et expert à l'Institut Sapiens. Primé du best paper award par l'Academy of Management – Management Consulting Division en 2005, 2009, 2021 et 2022.

06

La campagne pour les élections présidentielles de 2022, comme toutes les campagnes présidentielles depuis quarante ans, a mis en exergue un clivage bien français. Il oppose ceux qui ne veulent rien changer en matière de services publics excepté obtenir des moyens supplémentaires à ceux qui réclament une réduction des dépenses publiques sans jamais dire lesquelles. Nonobstant, à l'heure des giga crises répétitives – sanitaires, climatiques, géopolitiques, financières, etc. - les besoins de services publics efficients des Français apparaissent plus forts et plus légitimes que jamais en matière de sécurité, justice, éducation, santé, petite enfance, personnes âgées, migrants, revitalisation des centres villes, pouvoir d'achat…

Or l'équation à résoudre par les pouvoirs publics concernant le secteur public – État, collectivités territoriales et hôpitaux – n'est pas celle du « plus » ou « du moins » mais du « mieux ». Autrement dit elle est davantage celle de la métamorphose méthodique du management au quotidien des agents publics que celle du rétrécissement versus l'agrandissement du secteur public. Pourtant, dans les deux camps qui s'affrontent, le terme de management public « socio-économique », c'est-à-dire facteur de satisfaction humaine au travail et, en même temps, de productivité n'est pas prononcé alors que c'est l'inconnue à

Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

découvrir. Au fond, même s'ils en proposent un usage différent, les deux camps en présence partagent sans le dire le même modèle anachronique d'organisation, celui de Frederick Winslow Taylor, fondé sur les seuls quantité de moyens et définition rigide des fonctions (qui conduit à la bureaucratie) et non sur l'humain et la négociation. En simplifiant, pour les uns il faudrait augmenter les budgets publics en taxant plus les riches et tout s'arrangerait, et pour les autres il faudrait les réduire ce qui permettrait de baisser la fiscalité. Mais c'est une fiction dans les deux cas, il suffit d'observer le réel pour s'en convaincre (Savall, Cappelletti, 2018a).

Les observations scientifiques rigoureuses qui, ne l'oublions pas, peuvent exister dans les sciences humaines et sociales montrent en effet, années après années, que les réserves inexploitées de productivité publique sont gigantesques dans les trois fonctions publiques alors que l'insatisfaction sociale des agents y est très élevée comme le montrent des indicateurs sociaux - absentéisme, maladies professionnelles, difficultés à recruter puis fidéliser les personnels, etc. - très dégradés (Savall, Zardet, 2021). Par exemple l'étude annuelle du cabinet Sofaxis pour la Gazette des Communes révèle que l'absentéisme a augmenté beaucoup plus (+28 %) dans le secteur public que dans le secteur privé, en France, depuis 2007. Il atteint ainsi le taux moyen de 9,5 % dans les collectivités locales, soit 15 jours par an, par agent, alors que le taux d'absentéisme, jugé « normal », est estimé à 5 %, soit 8 jours par an. L'absentéisme réductible, de 4,5 %, représente l'équivalent de 76 500 agents à temps plein, ce qui correspond à une évaporation budgétaire ou, si l'on préfère, une perte de productivité publique d'environ 6 milliards d'euros par an. La situation de ce seul indicateur est bien plus dramatique encore dans la fonction publique hospitalière, un peu moins dans celle d'État sans être satisfaisante loin de là (Cappelletti, Khenniche, 2017).

Ce chiffre, dont la valeur pourrait sembler exagérée, s'explique aisément. En effet, le coût complet d'une heure de travail perdue n'équivaut pas à son seul coût salarial mais à la valeur ajoutée qu'elle aurait créée si cette heure avait été travaillée et produit les services publics attendus. Or, la valeur ajoutée horaire moyenne d'un fonctionnaire en France est de l'ordre de 50 euros alors que son coût horaire salarial, incluant les cotisations sociales, est de l'ordre de 30 euros. Si l'on chiffrait les pertes de valeur ajoutée dans le secteur public engendrées par un management inapproprié provoquant de l'absentéisme, des risques psychosociologiques et une rotation des personnels mal maîtrisée, on arriverait à un montant annuel de l'ordre de la centaine de milliards d'euros. Ce montant est qualifiable de coût caché, car il n'apparaît pas explicitement, ni dans les comptabilités ni dans les budgets publics. De ce fait, ce coût caché n'est pas surveillé, contrairement aux dépenses publiques donnant lieu à des flux monétaires « visibles » qui sont, quant à eux, périodiquement audités par la Cour des comptes et les Chambres régionales des comptes. Le coût caché n'est donc pas pris en compte par le décideur public lors des prévisions budgétaires ni, partant, les performances que produirait un management socio-économique adapté (Cappelletti, 2012 ; Savall, Cappelletti, 2018b).

Point très intéressant, les recherches montrent que la cause racine de cet absentéisme, comme de la dégradation des autres indicateurs sociaux, réside essentiellement dans un grave déficit de management du potentiel humain, à tous les niveaux de l'organisation publique. Mais de quoi alors le management socio-économique des fonctionnaires qui permettrait de recycler les coûts cachés en valeur ajoutée, sans mutiler le secteur public et tout en développant la motivation des agents, est-il le nom ? Bien loin de la potion magique de Panoramix ou des filtres des gourous du bien-être et de l'entreprise libérée, il n'a rien de miraculeux. Il existe et il s'apprend. Il s'obtient au moyen d'une meilleure implication du potentiel humain qui peuple les organisations de service public, de l'amélioration de leurs conditions de vie au travail et de l'accroissement de leur engagement individuel et collectif, grâce à un management de proximité négocié au sein de chaque équipe. Il n'est pas question, ici, d'un « mauvais » management, copie indigeste et inefficace dudit management

« privé », que d'aucuns appellent le New Public Management. Ce que nous évoquons c'est un « bon » management, acclimaté au secteur public, porté par les cadres animateurs de leurs équipes, qui agit positivement sur les structures et les comportements. Les structures, pour mettre en place des dispositifs stimulants d'amélioration des conditions de travail, de formation, de rémunération, de recrutement et d'organisation du travail des équipes. Les comportements, pour mieux motiver, promouvoir, accompagner et reconnaître de façon équitable la contribution des agents. Son critère central n'est pas la perfection, car elle n'existe pas, mais les progrès successifs par effets d'apprentissage négocié qui eux sont possibles. Ce « bon » management public existe comme les exemples scandinave, canadien voire allemand le montrent, ainsi que des exemples français, insuffisamment mis en avant. En grandes lignes, il consiste à stimuler dans chaque équipe des actions pluriannuelles de repérage, par le dialogue, des dysfonctionnements qui perturbent le travail et qui entraînent des coûts cachés, en termes d'absentéisme, de rotation inadéquate du personnel, de maladies professionnelles, de défauts de qualité et de sous efficacité. Puis, au moyen de groupes de projets, d'inventer et non pas de « singer » du privé ou d'autres organisations publiques, des actions d'amélioration adaptées cela dans les six domaines clés du fonctionnement d'une organisation : l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication, la gestion du temps, la formation professionnelle et la mise en œuvre stratégique (carrière, télétravail, etc.). Enfin d'en récompenser économiquement la bonne mise en œuvre au travers de contrats d'activité périodiquement négociable passés avec chaque agent et autofinancés par la réduction des coûts cachés. Navré de le dire pour ceux que cela froisserait mais les recherches confirment que l'intéressement économique individuel et négocié des agents est une des pièces essentielles du puzzle, encore plus à l'heure de la psychose du pouvoir d'achat qui s'est emparée des français (Savall, Zardet, 2021 ; Cappelletti, Savall, 2022).

Donc, au fond, de l'exigence mais rien de très compliqué si ce n'est un soupçon de volonté politique, un zeste de formation innovante des managers publics pour les doter d'une méthodologie structurée qui marche et une once de rupture radicale avec, d'un coté, les principes managériaux classiques, du public comme du privé, infectés d'un taylorisme qui conduit à la fossilisation des organisations et la « grande démission » des talents, de l'autre, avec les mantras de la déconstruction de la verticalité dont l'ultra horizontalisme mène à la désintégration des organisations et l'isolement mortifère des salariés (Cappelletti et al., 2018). Il revient aux responsables politiques, aux managers publics et aux syndicats de mener ensemble cette transition managériale publique, plutôt que de s'isoler dans des attitudes plaintives, telles que « nous sommes à l'os » - mal perçues par les concitoyens parce qu'ils ne peuvent pas les comprendre vu l'immensité de la dette publique et des taux d'imposition du pays. Symétriquement, il revient à l'État, au moyen de décisions qui restent à prendre par son ministère de la fonction publique, de revivifier le statut des fonctionnaires, pour aider les élus et les managers publics à développer la productivité de leurs équipes de façon socialement responsable et mieux satisfaire leurs concitoyens, rendant ainsi leur dignité aux fonctionnaires, trop souvent et très injustement soupçonnés d'oisiveté.

Laurent Cappelletti

Références

- Cappelletti, L. (2012), Le contrôle de gestion de l'immatériel, Dunod.
- Cappelletti, L., Khenniche, S. (2017), « Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie », Politiques et Management Public, 34(1-2), pp.19-41.
- Cappelletti, L., Savall, H. (2022), « Augmenter les salaires, c'est possible », Le Monde, 8-9 mai.
- Cappelletti, L., Savall, H. Zardet, V. (2018), « Il règne en France un ras-le-bol managérial », Le Monde, 21 décembre.
- Savall, H., Cappelletti, L. (2018a), « La productivité publique. Un levier puissant de satisfaction des citoyens et de dignité des fonctionnaires », La revue parlementaire, N°994, Septembre.
- Savall, H., Cappelletti, L. (2018b), « Les coûts cachés de l'absentéisme : 108 milliards d'euros par an », rapport pour l'Institut Sapiens, novembre.
- Savall, H., Zardet, V. (2021) (Dir.), Traité du management socio-économique, préface de René Ricol, EMS.

L'HOPITAL APRES LA CRISE SANITAIRE : QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLEME MAIS LA SOLUTION

MARTIN**RICHER**

Président de Management & RSE ; Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

07

Le management hospitalier est en débat depuis plusieurs années. Le mot même de management est interrogé, voire désavoué, car il est vu comme une cause des dérives en provenance du monde des entreprises privées. Or, c'est d'une insuffisance de management – et non d'un excès – dont souffre l'hôpital aujourd'hui.

On n'aime pas le management en France. Nous avons guillotiné notre roi ! Le célèbre consultant américain Gary Hamel a écrit un ouvrage remarqué en 2007 : "The Future of Management" (Harvard Business School Press). L'année suivante, la traduction française sort sous le titre «La fin du management» ! C'est dire la considération dans laquelle nous tenons le management en France... A Harvard, Hamel voulait ré-inventer le management ; à Paris, les éditions Vuibert le suppriment ! Tout est dit...

Autres expérience concrète : on entend partout dire que les collaborateurs quittent leur entreprise à cause de son management, une accusation lourde en ces temps de « grande démission ». En 2017, une enquête d'IBM interrogeait cet adage et montrait que seulement 14% des démissionnaires quittaient leur entreprise directement à cause de leur manager...

Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Les ravages du « New Public Management », vraiment ?

Dans le contexte plus particulier de l'hôpital, la dénonciation du « nouveau management public » traduit un malaise culturel face à des méthodes venues du secteur privé, qui érigent la productivité et la rentabilité en dogme absolu et sont perçues comme dégradantes, à la fois pour les soins, pour les patients et pour les professionnels. Ce diagnostic maintes fois ressassé est à courte vue pour trois raisons.

1 Même dans le secteur privé, productivité et rentabilité ne peuvent constituer l'alpha et l'oméga sur le moyen et long termes. Si vous négligez la qualité de vos produits, la relation avec vos clients, la satisfaction de vos collaborateurs, vous mettez en danger la pérennité de votre entreprise, qu'elle soit privée ou publique. La finalité du management est justement de trouver les bons compromis entre l'efficacité économique et la satisfaction des différentes parties prenantes.

2 La crise de l'hôpital en France serait due à la rigueur budgétaire, à un sous-investissement persistant de la part des pouvoirs publics ? C'est un peu court. Je renvoie aux chiffres de l'OCDE présentés par François Ecalle, Président de FIPECO (« Les dépenses publiques hospitalières en France et en Europe », Variances, 19 juin 2020) : pour la France, ces dépenses représentaient 4,1 % du PIB en 2017 et elles se situaient au deuxième rang en Europe, derrière celles du Danemark (4,2 %) et à égalité avec celles de la Suède. Celles de l'Allemagne et des Pays-Bas étaient nettement plus faibles (3,1 %), de même que celles de la Belgique (2,7 %).

3 Alors, c'est le sous-effectif permanent qui explique cette crise française ? L'emploi hospitalier représentait 4,8 % de l'emploi total en 2017 en France, ce qui nous situait au premier rang de l'Union européenne à 28 et nettement au-dessus des grands pays comparables et très au-dessus de l'Italie, l'Espagne et les Pays-Bas. En revanche, l'impact de la bureaucratie en France devient visible quand la base de données de l'OCDE permet de distinguer les emplois de personnels soignants (médecins, infirmiers, aides-soignants…) et non-soignants (agents techniques et administratifs) dans quelques pays. La part des emplois non-soignants est nettement plus élevée en France (34 %) et en Belgique (36 %) qu'en Allemagne (25 %), en Italie (26 %) et en Espagne (24 %). Les données de l'Insee pour la France font état de 14 % de personnels administratifs, 10 % de personnels techniques et 9 % d'agents de service.

L'expérience de la crise sanitaire

Cette expérience, notamment dans sa première phase en 2020 et 2021 a montré que l'hôpital trouve son efficacité et sa résilience dans sa capacité à relever le défi consistant à soigner tous ceux qui en ont besoin, ce qui suppose de mettre à distance ce qu'Alain Supiot appelle « la gouvernance par les nombres », c'est-à-dire un style de gestion sur la base de l'impératif des seuls résultats chiffrés, dans l'oubli de l'épaisseur humaine et de la dimension esthétique du travail (Alain Supiot, « La gouvernance par les nombres », Fayard, 2015). J'en ai donné plusieurs exemples (CHU d'Angers, hôpitaux universitaires de Strasbourg) dans un article auquel je vous renvoie : « Le travail à l'épreuve du coronavirus : 4 lignes de front »

Le management empêché

Enserré dans la gangue de la RGPP, le management public s'est davantage illustré par le management des process que par celui des femmes et des hommes. La notion de « Ressources humaines » y est parfois perçue comme un gros mot. Or, ce dont souffre l'hôpital public, c'est du « management empêché », c'est-à-dire tout ce qui tient les managers à distance du travail, les enferme dans une vision gestionnaire du travail et limite leur rôle de soutien. J'emprunte ce terme (et le titre de cet article) aux travaux remarquables de Matthieu Detchessahar, professeur de Management à l'Université de Nantes

(voir notamment : « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », Revue française de gestion, 2011, 5 n° 214).

Matthieu Detchessahar a montré que, « à rebours des représentations de sens commun, les salariés, loin de souffrir des excès ou de l'omniprésence du management, pâtissent à l'inverse de l'absence de leur management. C'est l'éloignement du manager qui pose problème lorsqu'il n'est plus là pour expliciter les difficultés du travail et soutenir les salariés dans leur résolution. (...) Sortir de cette crise du travail passe avant tout (...) par le « désempêchement » des managers, qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local ».

Comment s'exprime concrètement ce management empêché dans l'hôpital public ? C'est le secteur de l'économie dans lequel les conflits de loyauté sont les plus fortement ressentis parce que le management intermédiaire n'y joue pas son rôle de régulateur. Selon le baromètre Viavoice pour l'UGICT, les cadres de la fonction publique sont davantage confrontés aux conflits éthiques que dans le privé, notamment ceux de la fonction publique hospitalière (FPH, 72 %), devant la fonction publique d'État (FPE, 62 %). De même, et paradoxalement, l'équité, une valeur montante du management, est mieux pratiquée dans le privé que dans la fonction publique : 27% des salariés du privé pensent que leur supérieur ne traite pas équitablement les personnes qui travaillent sous ses ordres contre 32% des agents publics, dont 29% dans la FPE, 31% dans la FPT (territoriale) et 39% dans la FPH (études de la DARES sur les conditions de travail).

Ces enquêtes montrent également que l'hôpital se caractérise par un travail très contraint, avec peu d'autonomie : 30,2 %

des salariés se disent tout à fait d'accord avec la proposition suivante : « je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux », mais c'est dans la FPH que cette affirmation est la moins fortement exprimée (22%), contre 30% pour la FPE et pour la moyenne du secteur privé.

C'est justement ce qu'on demande au management aujourd'hui : décentraliser les décisions, miser sur l'intelligence et l'esprit d'initiative des collaborateurs plutôt que sur la prescription du travail. Comme le dit le cancérologue Philippe Colombat, président de l'Observatoire national de la qualité de vie au travail des professionnels de santé et du médico-social, « l'hôpital s'en sort mieux quand les managers font confiance à leurs équipes » (titre de son entretien dans Le Monde du 1er septembre 2021).

C'est aussi la leçon tirée de belles expériences de management participatif, comme celle que mène le CH de Valenciennes (voir la remarquable enquête publiée par « Le Quotidien du Médecin » du 18 février 2022 : « À Valenciennes, la gestion médicale décentralisée fait ses preuves »).

Le rapport Claris, facteur de progrès

Comme l'écrivait Maya Bacache-Beauvallet (voir : « Où va le management public ? », Rapport Terra Nova, janvier 2016 http://tnova.fr/rapports/ou-va-le-management-public) repenser le management public ne peut se faire sans une volonté politique forte et une refonte doctrinale des missions de l'Etat. Dans le contexte de l'hôpital public, le rapport Claris propose une approche de terrain centrée sur le management, qui me semble très prometteuse.

En juin 2020, le Pr Olivier Claris, président de la CME des Hospices civils de Lyon, remettait son rapport officiel sur « la gouvernance et la simplification hospitalières », qui tirait les leçons managériales apprises au forceps par la confrontation courageuse aux effets de la crise sanitaire.

Ce rapport formule 56 recommandations, qui vont dans le sens d'un rééquilibrage au profit du médical, du soin, de la qualité de vie au travail des équipes et de l'humain, face aux impératifs du chiffre. De la même façon que les entreprises privées travaillent sur leur raison d'être, le rapport met l'accent sur le sens du travail et l'implication des équipes dans la définition du projet médical et de soins du service, du pôle et de l'établissement.

Fait plus inhabituel, ce rapport s'est prolongé avec la publication en août 2021, sous l'égide du même praticien et dans le cadre du Ségur de la Santé, du « Guide Mieux manager pour mieux soigner », ce qui témoigne de la volonté d'inscrire ces bonnes pratiques de management dans la durée au sein des établissements.

Comme l'affirmait Olivier Véran (à l'époque ministre de la Santé) dans la préface, « la gestion de la crise Covid a démontré que l'hôpital pouvait trouver lui-même les solutions aux difficultés de fonctionnement interne et s'organiser en équipes pour poursuivre des objectifs communs. Il s'agit désormais de capitaliser sur ces bonnes pratiques mises en place durant la crise ».

Ce guide est une belle concrétisation de cet effort de formalisation des bonnes pratiques de management, de confiance vis-à-vis des personnels et d'autonomie d'action.

Il prolonge la définition que nous avions élaborée autour de Philippe Détrie au sein de la Maison du Management : « le management des personnes est l'art d'animer une équipe pour atteindre les objectifs attendus en incitant chacun à donner le meilleur de lui-même et à progresser ».

Et si on faisait enfin entrer le management à l'hôpital public ?

Note : Pour davantage d'informations sur les caractéristiques du travail à l'hôpital public, voir mon article dans Metis : « Le travail des fonctionnaires : 7 idées reçues remises en place »

Martin Richer

LES POLITIQUES RH, FER DE LANCE DE L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DU SECTEUR PUBLIC

ALEXANDRA**HELLEBOID**

Chargée de mission

Délégation ministérielle à la diversité et à l'égalité professionnelle

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique de France

08

C'est bien le caractère offensif et dynamique de l'expression fer de lance qu'il convient de retenir pour affirmer que les politiques RH ont un rôle central à jouer pour permettre l'égalité entre les femmes et les hommes dans le secteur public qui représente un emploi sur cinq en France. Les enjeux sont majeurs et nombreux pour les DRH des administrations afin que les stratégies RH intègrent systématiquement des objectifs dédiés dans les processus de gestion des ressources humaines.

Des attentes sociétales à la hauteur des enjeux

Les attentes sociétales sont fortes en 2022, dans un contexte bien connu de tous. Il y a un avant et un après #MeToo dans nos esprits et au-delà dans les engagements pris par les entreprises comme pour les administrations à agir concrètement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'heure n'est plus aux constats, ils sont bien identifiés : des inégalités structurelles persistent dans notre société, à commencer par celles du monde du travail. Les femmes sont sous-représentées dans les postes à responsabilités, elles se concentrent dans des métiers moins bien rémunérés, les parois et plafond de verre sont une réalité.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Face à ce constat, l'égalité entre les femmes et les hommes est, depuis 2017, la Grande cause des quinquennats souhaitée par le Président de la République. Au sein de la fonction publique, l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes du 30/11/2018 et la loi de transformation de la fonction publique du 6/08/2019 sont venues très justement mobiliser les administrations pour que des mesures soient prises, des plans d'actions définis, discutés avec les partenaires sociaux et suivis d'effets, donc mesurés. Depuis le 1/1/2021, tous les employeurs publics ont l'obligation d'être dotés d'un plan d'action couvrant 5 axes : renforcer la gouvernance des politiques égalité, mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle, créer les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles, supprimer les écarts de rémunération et de déroulement de carrière, et prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles.

Ne pas se soucier des enjeux de la mixité lorsque les organisations sont amenées à se moderniser, relever les défis de la transformation, de l'évolution des métiers et des nouvelles technologies, dans un contexte de crises sanitaires, économiques et climatiques sans précédent, serait donc une erreur, et les administrations l'ont bien compris.

Les enjeux sont considérables

Agir en faveur de l'égalité professionnelle est un marqueur d'attractivité, étroitement liée aux conditions de travail et identifié comme l'un des axes de la qualité de vie au travail selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Une administration qui s'engage et agit en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes est un employeur averti et moderne dont les valeurs répondent aux attentes sociétales fortes. Ces politiques constituent un axe fort de la marque employeur, elles impactent l'image même de cet employeur. Et les administrations ne sont pas en restent dans la crise d'attractivité actuelle et de pénurie des talents.

L'égalité entre les femmes et les hommes est par ailleurs un facteur de performance, d'innovation et d'efficacité. De nombreuses études en attestent ces dernières années, du Fond Monétaire International à l'OCDE, en passant par l'Institut Montaigne, tous s'accordent sur le fait qu'une meilleure intégration des femmes dans le monde professionnel induit des effets vertueux en termes de croissance. Dans le secteur public, au-delà de la nécessité d'élargir les viviers de talents et d'être exemplaire, les enjeux de mixité sont placés au cœur de toutes les missions de services publics de l'Etat, des collectivités territoriales comme dans la fonction publique hospitalière. Qu'il s'agisse de concevoir des politiques publiques, d'enseigner, d'assurer des missions de sécurité et de contrôle, comme de développer des applicatifs numériques à l'attention des usagers, la mixité des agents publics impactera fondamentalement la qualité du service public exercée par les hommes et les femmes qui exercent ces missions.

Des politiques égalité F/H nécessairement intégrées aux politiques RH

En 2020, l'écart salarial entre les femmes et les hommes de la fonction publique de l'Etat est de 11,6 % en équivalent temps plein travaillé en défaveur des femmes (rapport annuel de la fonction publique – édition 2021).

L'outil de mesure des écarts de rémunération développé par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique permet à chaque ministère d'identifier et de diagnostiquer un écart qui persiste sur la base de 3 effets :

- l'effet "ségrégation des corps", qui mesure la différence de présence des femmes et des hommes au sein des différents corps dont les rémunérations différent. Il est prépondérant dans ce cas car il représente 63,3% de cet écart et signifie concrètement qu'il y a une surreprésentation des femmes dans les corps les moins bien rémunérés ainsi qu'une surreprésentation des hommes dans les corps les mieux rémunérés ;

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

- l'effet "démographique" qui correspond à la différence d'ancienneté au sein des corps ou la différence d'âge, il est de 21,9% dans ce cas ;
- et enfin l'effet "primes" qui mesure la différence de niveaux indemnitaires, il est de 14,8% ici.

L'exemple des écarts de rémunération illustre parfaitement la démarche nécessairement intégrée des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les politiques RH.

Une fois le diagnostic établit, la réduction des écarts se traduira par des plans d'actions structurants et inhérents aux politiques RH. De la GPEEC, au recrutement et la mobilité, à la formation professionnelle, en passant par l'organisation du travail, les parcours professionnels, la professionnalisation du management, le dialogue social, ou plus généralement par l'accompagnement du changement, les stratégies RH auront tout intérêt à développer des actions RH cohérentes et efficaces en faveur de l'égalité. Des plans spécifiques pourront être envisagés sur la base de 5 leviers clé permettant d'agir sur ces inégalités, tout en croisant les actions envisagées en fonction de leur degré d'efficacité, leur temporalité (résultats mesurables à court ou moyen termes) et le niveau de pilotage institutionnel ou opérationnel :

- la mixité des métiers et les parcours professionnels (parois de verre) en envisageant des mesures relatives aux processus de recrutement, l'élargissement des viviers, la formation autour des biais et stéréotypes de genre des recruteurs, des partenariats avec des écoles et universités pour présenter les métiers en tension, en menant des réflexions sur l'amélioration de conditions de travail favorables à la mixité... ;
- l'évolution professionnelle et l'égalité de traitement (plafond de verre) en menant des actions pour identifier et élargir les viviers pour une gestion prévisionnelle des talents, en réalisant un référentiel des compétences managériales clés attendues, en proposant des parcours d'accompagnements spécifiques à destination des femmes, ... ;
- les mécanismes indemnitaires en menant des réflexions liées à l'ensemble des éléments de rémunération, en diagnostiquant précisément la répartition genrée d'éventuelles primes individuelles, en favorisant la transparence des critères d'attributions des primes dont les parts variables au mérite, ... ;
- la conciliation vie privée/vie professionnelle en partageant et valorisant les bonnes pratiques managériales, en informant et outillant les femmes en situation de grossesse, les parents, les proches aidants, en favorisant le développement du télétravail lorsque les activités le permettent, en proposant des évènements dédiés à la parentalité (semaine ou journée)... ;
- la gouvernance et le suivi en incluant l'égalité entre les femmes et les hommes dans les politiques de formation managériale, en définissant des objectifs opérationnels annuels à l'ensemble de la ligne managériale, en assurant un suivi régulier des indicateurs dédiés dans les instances de direction et de dialogue social.

Les DRH sont des acteurs indispensables, garant de l'action en faveur de l'égalité professionnelle dans les politiques RH des employeurs publics et de leur efficacité.

Au-delà de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les administrations, la diversité et l'inclusion des personnels répond aux mêmes enjeux. Là encore, les politiques RH sont le fer de lance d'une administration plus inclusive, représentative de la société et en phase avec les valeurs qu'elle incarne.

Alexandra Hellebaut

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

FONCTION PUBLIQUE

MAG RH 19

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

LE TEMPS SOCIAL DES FEMMES A L'EPREUVE DU TELETRAVAIL

ELIZABETH **COUZINEAU**

Enseignant chercheur permanent
PPA Business School

Chercheur en Stratégie et Management
innovation, SCM et Family Business
Chercheur Associé CentraleSupelec

09

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) : fragilis ation 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

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

peut s'avérer un handicap.

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 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 appellaient à un rééquilibrage des temps sociaux, à la reconnaissance de nouvelles formes de travail (salarié et auto entrepreneur, télétravail), au développement de nouvelles pratiques sociales innovantes (crowdfounding, 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. ffhal-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.

FONCTION PUBLIQUE

MAG RH 19

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

LE MANAGER PUBLIC, LE RH ET LE FAIT RELIGIEUX

HUGO**GAILLARD**

Maitre de conférence en Management Durable des RH
et Gouvernance responsable à l'Université du Mans

10

Une relation plus complexe qu'il n'y paraît ? La problématique de l'application du principe de laïcité dans la fonction publique suppose une fine connaissance de la loi, un portage politique national et local, et de se donner les moyens de la réappropriation de ce principe à l'aide d'outils. A l'interface de ces défis, le manager public est pris dans une grande complexité, et doit être accompagné par la fonction RH.

Des managers outillés, mais exposés

« La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. » (Constitution française, 1958)

Constitutionnelle, la laïcité à la française est un principe consacré par la loi du 9 décembre 1905 et prévoit une séparation entre les églises et l'Etat. Son objectif principal est de permettre la liberté de conscience (croire ou ne pas croire, changer de religion, en quitter une pour ne plus en avoir, en rejoindre une) et de culte des français (pratiquer sa religion comme on le souhaite ou ne pas le faire). D'ailleurs, pour garantir l'égalité de tous les citoyens face aux services publics, la laïcité implique également la neutralité des agents publics et de ceux qui portent une mission de service public. Très concrètement, les

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

agents publics doivent donc s'abstenir « de manifester, dans l'exercice de ses [leurs] fonctions, ses [leurs] opinions religieuses ». Il s'agit en réalité d'un « savoir-être » ou un "soft skill" essentiel aux agents, qui mettent à distance professionnelle une partie de leur identité personnelle, à des fins d'égalité.

Au regard de cet environnement juridique, nous pouvons donc supposer que la fonction publique est relativement peu concernée par les comportements religieux au travail, mais plusieurs rapports montrent que la question des tensions liées à l'application du principe de laïcité y est également présente, en des formes parfois différentes que dans les entreprises qui appartiennent au secteur privé (e.g. relations des agents avec les enfants scolarisés, restauration scolaire, gestion des sépultures, vérification d'identité pour la délivrance de titres), mais également en des formes plus traditionnellement observées (e.g. prière, signes religieux, absences et aménagements horaires). Face à ce phénomène, des démarches nationales, et d'autres plus locales ont été mises en œuvre, notamment pour accompagner des manageurs publics parfois démunis.

Une réaffirmation capacitante, par le haut

Au plan national, des initiatives fortes apparaissent, portées à la fois par la présence accrue de la thématique religieuse dans l'espace public, politique et médiatique, et appellées par un rapport attestant de certaines difficultés à l'application du principe de la laïcité dans la fonction publique (cf. rapport Zuccharelli). Deux exemples : le plan national de formation « Laïcité et Valeurs de la République » qui a pour objectif de « clarifier » le principe de la laïcité et sa mise en œuvre ; ou encore la loi « confortant les principes républicains », publiée au journal officiel le 25 août 2021, après avoir changé plusieurs fois de nom (il s'agit de l'ex projet de loi lutte contre les séparatismes). S'agissant de la loi récemment entrée en application, celle-ci prévoit des mesures qui impactent directement l'environnement de la fonction publique, territoriale notamment. Ainsi, le contrat d'engagement républicain avec les associations financées, le statut dérogatoire de la scolarisation à domicile constituent deux éléments importants. Surtout, les collectivités territoriales doivent également et désormais veiller « à ce que ses salariés ou les personnes sur lesquelles il exerce une autorité hiérarchique ou un pouvoir de direction, lorsqu'ils participent à l'exécution du service public, s'abstiennent notamment de manifester leurs opinions politiques ou religieuses, traitent de façon égale toutes les personnes et respectent leur liberté de conscience et leur dignité ».

Les collectivités (et leurs managers !) deviennent ainsi des prescripteurs et des contrôleurs de neutralité. Certains ont d'ailleurs qualifié ce saut juridique d'extension du domaine de la neutralité. Le plan national de formation et de sensibilisation part quant à lui d'un triple constat de méconnaissance, de relatif désintérêt et de difficultés de mise en œuvre du principe de neutralité. Il organise la formation de formateurs «labéllisés», et fait le pari d'une (re)mise à niveau des agents publics, à l'aide d'un « kit pédagogique ». Plus fondamentalement, il pose la question de l'appropriation et de ses modalités. Certaines collectivités iront jusqu'à former la quasi-totalité de leurs agents, en adaptant le dispositif et en priorisant des approches par les situations vécues. Que dois-je faire si un agent porte un signe religieux au travail ? Est-ce mon rôle de rappeler le devoir de neutralité à mon collègue de même niveau ? La neutralité religieuse est-elle aussi politique ? Quelques exemples de questionnements qui invitent les managers à se former sur ce sujet.

Construire la réappropriation avec les managers publics

Au niveau plus micro, certaines initiatives montrent comment la fonction RH peut jouer un rôle pilote de la mise en application du principe de laïcité, à condition d'être soutenue par la gouvernance, et de disposer de marges de manœuvre suffisantes. Nous avons par exemple passé trois années au sein d'une collectivité territoriale, pour conduire un projet de réappropriation du principe de laïcité. Quelques mois après la fin de ce projet, nous faisons le bilan,

et revenons sur trois grandes difficultés observées à notre arrivée, et proposons des outils pour y répondre.

La première difficulté est conceptuelle : dans une même collectivité, les agents ne comprennent pas le principe de laïcité de la même façon (pour certains il est un appel à l'accommodement de la pratique des agents, pour d'autre à l'invisibilisation, et pour d'autre encore, il est tout simplement incompris). Ici, la sensibilisation, notamment par une réinscription historique de la construction du principe de laïcité, en s'appuyant sur les crédits nationaux du plan Laïcité et VLR est l'outil à privilégier. D'ailleurs, comme d'autres travaux l'ont montré, l'appropriation conceptuelle par les managers est une condition d'application du droit.

La seconde difficulté est donc managériale : on peut tout à fait, en tant que manager ou membre du service RH, être au clair sur la définition de la laïcité, et pour autant avoir des difficultés à transposer ses implications dans son quotidien. Ici, le rôle du service RH a été de recueillir l'ensemble des problématiques, pour les compiler, puis de confronter ces situations à la loi. En travaillant en partenariat avec un chercheur, et avec l'appui de (feu) l'Observatoire de la Laïcité, des réponses circonstanciées et juridiquement solides ont pu être construites puis « descendues » vers les managers. Un référent laïcité a été désigné, formé, et il anime un comité qui se saisit au besoin des problématiques rencontrées. A ce comité participent les organisations syndicales, la direction, et les élus au Personnel, aux Droits humains et à la Population. Il y a là aussi un levier de revivification du dialogue social !

Une troisième difficulté se situe enfin au niveau des outils : Même lorsque le principe est compris dans son ensemble, même lorsque la ligne managériale est sensibilisée, un inconfort peut parfois cristalliser les situations. Les raisons sont connues (cf. rapports annuels de l'Observatoire du fait religieux en entreprise) et ne se limitent d'ailleurs pas à la fonction publique : crainte d'être accusé de racisme, crainte d'exercer de discrimination, crainte d'un positionnement approximatif ou déjugé plus tard. Aux initiatives de formations et de sensibilisation se sont donc ajoutées plusieurs pratiques RH qui en quelque sorte ritualisent l'obligation de neutralité et l'outillent. L'on y retrouve l'ajout de ce savoir-faire aux fiches de poste de tous les agents, un rappel systématique à l'embauche, mais aussi en amont, lors des jurys de recrutement. Enfin la mise en œuvre d'une charte interne, affichée dans tous les bâtiments publics, qui distingue et rappelle les droits et obligations en la matière, pour les agents, mais aussi pour les usagers.

Finalement, l'expérimentation conduite dans cette collectivité montre à la fois que la formation est une condition nécessaire mais pas suffisante, et que la gouvernance locale joue un rôle majeur d'impulsion très politique, et bien entendu de mise à disposition de moyens. La fonction RH est la plus légitime pour organiser, coordonner, déployer et adapter les démarches aux trois niveaux des concepts, de la posture managériale, et des outils. Voici donc quelques-unes des conditions d'une réappropriation du principe de laïcité par les collectivités territoriales à l'appui d'un partenariat RH efficace !

Hugo Gaillard

Références

Gaillard H. (2020). « Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité. Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants. », Politiques et Management Public, 3-4(37), p. 241-258. https://doi.org/10.3166/pmp.37.2020.0014

Gaillard, H. (2022), «Managing religion at work: a necessary distinction between words and deeds. A multiple case study of the postures facing religious expression in French organizations», Employee Relations, Vol. 44 No. 4, pp. 744-763. https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0053

MASTER
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management

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

ELISABETH**PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail
Chroniqueuse et auteure -

11

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 échappatoire 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 ?

tip! Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

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 objectivée 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 sociales 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 assuré 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 collectif qui le recevait à ceux qui donnaient plus que leur travail, a été un moment reconstitué. Spontanément et sans y être obligés, les donataires 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 donataires envers les donateurs s'est évaporé avec les contraintes de la gestion de la pandémie. Et parfois, la situation s'est inversée au détri-

ment 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 anxiogène, 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 res-

sources 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° siècle avant notre ère…

Elisabeth Provost Vanhecke

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

REFORMER OU RE-FORMER LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE D'ETAT ?

FABRICE**HAMELIN**
Directeur adjoint - Directeur des Etudes chez Institut d'Etudes Politiques de Fontainebleau

12

Au 1er janvier 2022, l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) a été remplacée par l'Institut National du Service Public (INSP). Cette suppression de l'Ecole Nationale d'Administration a fait couler beaucoup d'encre depuis le discours du 8 avril 2021 prononcé par le Président de la République lors de la « convention managériale de l'Etat » devant les principaux cadres dirigeants de l'Etat. Pour le citoyen ordinaire, la suppression de l'établissement qui formait les plus hauts cadres de l'Etat depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, a jeté une ombre sur une réforme bien plus globale qui porte sur le recrutement, la formation et les parcours de carrière des plus hauts cadres de la fonction publique d'Etat.

« Nous devons aujourd'hui changer radicalement la manière dont on recrute, dont on forme, dont on sélectionne, dont on construit le parcours de nos hauts fonctionnaires ». Cette affirmation forte et claire du Chef de l'Etat s'inscrit dans la continuité de la conférence de presse qu'il avait tenu le 25 avril 2019 au terme du grand débat national et de la loi de transformation de la haute fonction publique d'août 2019. Elle annonçait déjà l'Ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. Que peut-on retenir de cette réforme qui suscite autant de craintes que d'espoirs, et dont la plupart des commentateurs cherchent encore à saisir le mobile caché ou inavoué ?

De quoi l'INSP est-il le nom ?

Beaucoup voient une offensive contre les « grands » corps de l'Etat voire même une intention punitive dans la création du corps des « administrateurs de l'Etat » et la suppression de l'ENA. La mobilisation des représentants des « grands corps » appelés à s'éteindre (préfectorale, diplomatie et corps d'inspection essentiellement) est manifeste à travers des tribunes publiées dans la presse généraliste, le soutien du Sénat, plus particulièrement attaché au corps préfectoral, des mobilisations inédites et la saisie des grandes

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

juridictions. A ce stade, les processus de sélection des « très grands » corps (Cour des comptes et Conseil d'Etat) paraissent peu affectés par la réforme !

Ces jeux à la marge et la concordance des temps font qu'il est également possible d'y voir une réponse d'abord symbolique aux critiques portées par le mouvement des Gilets jaunes ou encore une volonté du Président de montrer que ses capacités de réforme sont intactes à quelques mois de l'échéance présidentielle de 2022.

Plus encore, la réforme peut être interprétée comme une victoire, là encore toute symbolique, de la France populiste sur les élites du pouvoir. Dans une même logique, mais vu de l'autre côté de l'échiquier politique, certains y lisent une victoire de la sociologie critique inspirée par les travaux de P. Bourdieu, ceux portant sur la reproduction et la noblesse d'Etat. La période est d'ailleurs marquée par une faible légitimité des hauts fonctionnaires et les critiques sont légion à l'égard d'une « caste de privilégiés » qui feraient passer l'intérêt général au second plan.

Plus prosaïquement, la réforme engagée est l'aveu de l'échec de la démocratisation de l'accès à la haute fonction publique. Elle prend acte de l'échec des mesures de diversification des profils qui entrent dans la fonction publique et surtout atteignent les fonctions de direction. Elle propose de nouvelles voies pour atteindre l'objectif sans cesse réaffirmé d'un recrutement socialement plus diversifié. De ce point de vue, il faut rattacher la réforme engagée aux conclusions du rapport Thiriez et notamment aux promesses non tenues de la diversification des voies d'accès (concours interne et 3ème voie), aux critiques du déterminisme du classement de sortie de l'ENA, aux tentatives de rapprochement du monde de la recherche (le concours pour les docteurs) et à une autre réponse, plus récente, offerte par le déploiement du programme « Talents du service public ». Bref, rien n'interdit de voir dans la réforme de 2021, une nouvelle actualisation du projet originel et la poursuite des réformes engagées !

La réforme repose aussi sur une volonté de rééquilibrage entre formation initiale et formation continue. La promotion de la culture de la formation continue constitue un vrai facteur de rupture et permet de comprendre la volonté affirmée de mieux accompagner les parcours professionnels des cadres supérieurs de l'Etat.

Un autre refus est celui d'une vision en silo de l'action publique aujourd'hui. La réforme engagée atteste de la volonté de faire davantage encore disparaître une structuration en secteurs de l'intervention publique au profit de logiques interministérielles et donc transversales. Cela se concrétise par la mise en avant d'un tronc commun d'enseignement (La transition numérique, le rapport à la science, la transition écologique, les inégalités sociales, les valeurs de la République) dans les 14 écoles du service public concernées, y compris les plus prestigieuses (les écoles d'application de Polytechnique). Au-delà de la création du corps des « administrateurs de l'Etat », l'ambition est bien d' « accroître la culture commune de l'action publique » au sein de l'encadrement supérieur de l'Etat et de rompre avec les pratiques ministérielles et aussi corporatistes !

Quel est le mobile ?

Bien entendu, s'il fallait ne lire la réforme qu'à partir du non, on passerait à côté des opportunités qu'elle véhicule et qui relèvent d'une conception particulière du bon fonctionnement de l'administration et donc d'un « souci de soi » de l'Etat que la critique populiste n'envisage pas forcément.

Bien entendu, la volonté d'insuffler le modèle de l'entreprise aux plus hauts postes de la fonction publique est bien présent tout comme la recherche d'une reconnaissance internationale et l'ouverture d'un véritable « marché des hauts fonctionnaires » ! Il est aisé de retrouver ici la logique (néo) managériale qui est au cœur de la transformation de l'action publique depuis plusieurs décennies. Dans ce cadre, la réforme peut permettre d'étendre les formes du spoil system au sein de l'appareil d'Etat, à travers le développement des emplois fonctionnels et une accession

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

aux postes de direction qui ne soit plus d'abord dictée par la réussite précoce à un concours sélectif et l'appartenance à une corporation. La ministre devant le conseil d'administration de l'ENA, le 5 mai 2021, a d'ailleurs explicitement listé et voulu rassurer sur ces critiques (pas de spoil system et pas non plus de remise en cause de l'indépendance des juridictions…).

Une autre forme de « souci de soi » de l'Etat est moins mise en avant dans les discours de légitimation de la réforme. Le classement de sortie de l'ENA introduisait de réelles inégalités d'opportunité de carrières et de rémunération entre hauts fonctionnaires, issus ou non de l'ENA, et au sein même des promotions d'Enarques entre les administrateurs civils et ceux qui sortaient dans la botte !

Bref, la réforme offre aussi des réponses à une problématique « RH » ! Elle est un moyen de répondre à la dégradation des carrières des énarques et sans doute aussi aux départs dans le privé. Et puis, la réforme introduit la possibilité de donner une « vraie » et solide formation aux administrateurs de l'Etat. Ce n'était plus forcément le cas au sein d'une école entièrement tournée vers le classement de sortie et la préparation des épreuves de classement. L'objectif de mieux former ceux qui sont appelés à diriger plus de 6 millions d'agents de l'Etat a du sens !

Quel est le modèle ?

Pour autant, dans cet ensemble de réformes qui touchent au système de sélection, de formation et de recrutement des hauts fonctionnaires, le modèle de l'entreprise cache un autre modèle qui semble tout aussi présent : celui de la formation des plus hauts cadres de l'armée.

Là encore, Amélie de Montchalin l'a explicité assez clairement : « dans ce cadre de formation continue, l'institut devra notamment intégrer l'équivalent d'une 'école de Guerre' (afin de former les talents ayant vocation à accéder aux emplois dirigeants de l'État) ». Les références au système de sélection et de formation de la haute fonction publique militaire sont nombreuses dans le projet gouvernemental : les cycles des « Hautes Etudes », la culture de la formation continue, le passage obligé par des postes à fonctions opérationnelles avant une sélection et une formation pour les postes de direction centrale et d'inspection générale de l'administration.

La suppression de l'accès direct aux « grands corps », à compter de 2023, et six années d'expérience opérationnelle pour les membres du futur corps des administrateurs de l'Etat avant qu'ils puissent intégrer les grands corps (Préfet et inspections) ne sont en rien des mesures secondaires ou symboliques ! Les officiers connaissent bien ce passage obligé par les postes opérationnels (« avoir exercé sur le terrain »), la nécessité de réussir les différents temps de commandement qui permettent de prétendre, pas si vieux mais avec une expérience et une vraie légitimité, aux fonctions de direction centrale et d'inspection générale.

Les moments de « genèses » sont importants. Ils tracent un chemin institutionnel de dépendance dont il est difficile de s'écarter par la suite. Ils dessinent le projet et fixent les principaux motifs de la réforme. Ces premiers pas dans la réforme de la haute fonction publique sont essentiels. Pour autant, rien n'est encore joué. Pour le symbole, beaucoup a été dit avant l'élection présidentielle de 2022. Mais le plus important se jouera dans les mois à venir. Pour le devenir de la (haute) fonction publique française, tout est encore en chantier …

Fabrice Hamelin

Références

GALY Natacha (2022), « Le marché des hauts fonctionnaires » : de l'ENA à l'INSP, Esprit, juin, https://esprit.presse.fr/article/natacha-gally/le-marche-des-hauts-fonctionnaires-de-l-ena-a-l-insp-44064

HAMELIN Fabrice (2021), « Former, réformer et reformer la haute fonction publique d'Etat », mis en ligne le 2 novembre 2021. http://observatoire-asap.org/index.php/2021/11/02/former-reformer-et-reformer-la-haute-fonction-publique/

THOUROT Patrick (2021), « Supprimer l'ENA ? Est-ce la vraie question ? », Commentaire, 2021/2 (Numéro 174), p. 279-282. DOI : 10.3917/comm.174.0279. URL : https://www.cairn.info/revue-commentaire-2021-2-page-279.htm

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

REFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : VERS LA FIN DES CORPS D'INSPECTION

MARINE **FOUQUET**

Marine Fouquet est docteur en droit privé et agrégée de gestion (PRAG). Elle enseigne le Droit à l'Université Paris Est et intervient auprès de l'Ecole Normale Supérieure de Rennes.

13

La création, au 1er janvier 2022, du corps des administrateurs de l'État s'accompagnera de la mise en extinction de quatorze corps existants. Les administrateurs civils et les conseillers économiques intégreront le nouveau corps interministériel. Au 1er janvier 2023, les membres de plusieurs corps existants qui en auront fait le choix pourront devenir administrateurs de l'État. Il s'agit des préfets et des sous-préfets, des conseillers des affaires étrangères et des ministres plénipotentiaires, des administrateurs des finances publiques et des corps d'inspection générale.

Dans le cadre de la création de ce nouveau corps des administrateurs de l'État, ces corps de hauts fonctionnaires vont être absorbés et donc mis en extinction, plus aucun fonctionnaire n'y sera recruté, à partir du 1er janvier 2023. Les hauts fonctionnaires du corps d'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), concernés bénéficieront durant deux ans d'un droit d'option : ils pourront rester dans leur corps d'origine ou intégrer le corps des administrateurs de l'État.

Cette réforme de l'inspection générale se situe dans la continuité de la réforme entamée en 2019 avec la création de l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR) : une inspection générale interministérielle qui prend ainsi le relais de l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN), de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) et de l'inspection générale des bibliothèques (IGB).

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Les rôles de l'inspection générale renforcés

La création d'une inspection générale unifiée sur le champ de la jeunesse, du sport et des bibliothèques a pour but de constituer un gage de cohérence dans le contrôle, l'évaluation et le suivi de politiques publiques. La diversité des expertises rassemblées au sein de l'IGÉSR permet ainsi d'articuler mieux encore les politiques publiques. La première mission de l'IGÉSR est de garantir la qualité des services publics par l'évaluation des politiques mises en œuvre et par le contrôle régulier. L'IGÉSR a également vocation à accompagner les réformes et à aider à la transformation de notre pays.

Elle a un rôle connexe avec le monde de la recherche, les universités, l'administration centrale, les opérateurs, les instances des ministères et collabore avec les inspections étrangères. Elle doit enfin mener une réflexion prospective sur les chantiers à venir en apportant ainsi une aide à la décision précieuse.

Composée d'experts reconnus, cette inspection générale renouvelée répond ainsi à l'objectif de rendre plus efficaces les politiques mises en œuvre dans des secteurs prioritaires que sont l'éducation, la recherche, la lecture publique et les sports.

L'IGÉSR est placée sous l'autorité directe du ministre de l'Éducation nationale. Le ministre de l'Éducation nationale de la jeunesse et des sports, ainsi que le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation guide son action. Au titre de son activité d'évaluation et d'audit, l'inspection générale et les 14 groupes spécialisés produisent chaque année des rapports tel que par exemple le rapport de l'IGESR N° 131 Juin 2021 sur les Mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la covid-19.

Quel est l'avenir des inspecteurs généraux ?

Cette réforme soulève également de nombreuses questions concernant notamment le statut et les perspectives de carrière pour les membres qui composent ce corps. A la place des inspecteurs généraux, experts reconnus par leurs pairs, ayant une certaine indépendance parce qu'inamovibles, le ministre fera appel à des personnels détachés venus de n'importe quelle administration pour une durée plus ou moins longue : les inspecteurs généraux, qui pouvaient conserver leurs fonctions aussi longtemps que souhaité, seront désormais affectés à ce poste pour des « durées déterminées » à la manière de chargés de missions – qui appartiendront alors au corps des « administrateurs de l'État. » La problématique de leur indépendance figure ainsi dans les enjeux à résoudre. L'inspection comme contre-pouvoir va être très affaiblie. On n'aura plus un inspecteur nommé par un corps d'inspecteurs. Mais une personne nommée à titre personnel pour une mission temporaire.

Ce corps devrait toutefois être plus attractif, plus ouvert à la promotion interne et favorisera le développement de compétences et des parcours plus diversifiés.

Une véritable gestion des ressources humaines sera également mise en place afin d'être plus stratégique et davantage individualisée. La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), qui sera créée en janvier 2022 devra ainsi offrir, en lien avec l'ensemble des ministères, de meilleures conditions d'accompagnement des cadres supérieurs dans une logique d'évaluation et de mobilité.

L'objectif de la réforme est de permettre davantage de souplesse et de mobilité au sein de la haute fonction publique. Cette modification en profondeur de l'État est la plus importante conduite depuis 1945.

Marine Fouquet

Références

Pissaloux J.-L. (2015), Les inspections générales au sein de l'administration française : structures, fonctions et évolution, Revue française d'administration publique, 3 (N° 155), pages 601 à 622.

tip! Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

LES SOFT SKILLS ET LE JEU AU SERVICE DE L'INSERTION AVEC SUCCES !

LAURENCE**CONSTANT**

Responsable Pédagogique, coordinatrice de facilitateurs, facilitatrice

Ze.game

14

APPEE - APPrendre EnsEmble - est une expérimentation innovante menée dans le cadre du dispositif 100% inclusion porté par le Haut-commissariat aux compétences. Cette expérimentation a été financée pour améliorer l'insertion, au vu de la grande difficulté des dispositifs actuels à toucher et accompagner des personnes isolées : par exemple des demandeurs d'emploi au RSA, des jeunes décrocheurs NEET.

Elle a pour objectif de mobiliser des publics éloignés de l'emploi grâce au développement des savoir-être (soft skills) ou compétences relationnelles et comportementales. L'expérimentation a été mise en place en Seine Saint-denis sur le territoire d'Est Ensemble (Pantin, Montreuil, Noise-le-Sec, Bobigny, Bondy, Romainville, Montreuil, Les Lilas, le Pré Saint-Gervais). Elle a démarré en janvier 2020 pour 3 ans. L'ambition d'APPEE est de créer un langage commun pour les personnes en activité, les entreprises, le public, le privé, les associations et les personnes en recherche d'emploi, autour des savoir-être liés à l'employabilité. Partant du principe que tout le monde est concerné par ce sujet. Selon l'OCDE,

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

80% des compétences demandées par les entreprises sont des soft skills quels que soient le métier et la qualification. Il s'agit des 5C : la Communication, la Collaboration, la Pensée Critique, la Créativité et l'alignement Corps esprit. France Apprenante, membre du consortium porté par Amnyos, porte la conviction que la compétence du 21ème siècle est d'apprendre à apprendre, et que les soft skills sont un bon moyen de la développer et de devenir agile.

Les bénéficiaires intègrent une équipe apprenante de 8 personnes animée par un facilitateur formé par ze.game, organisme de formation nouvelle génération dont l'approche repose sur le collectif, le jeu et l'action. Les participants relèvent des défis pour développer leurs compétences relationnelles et comportementales appelées soft skills. Conjointement, ils découvrent les ressources du territoire, les métiers qui recrutent près de chez eux, les formations professionnelles et les initiatives locales auxquelles ils peuvent avoir accès et contribuer (forums de l'emploi, associations, maisons de quartier...). Le parcours consiste en 24 heures réparties sur 12 séances de 2 heures, pendant lesquelles les participants se rencontrent pour s'entraider et progresser sur les défis qu'ils ont choisis pour développer leurs savoir-être. Les séances ont lieu à proximité de chez eux. Ce qui leur permet de découvrir les lieux ressources du territoire sur lequel ils vivent. Ils sont invités à participer aux choix de ces espaces et à organiser en autonomie la logistique de la rencontre.

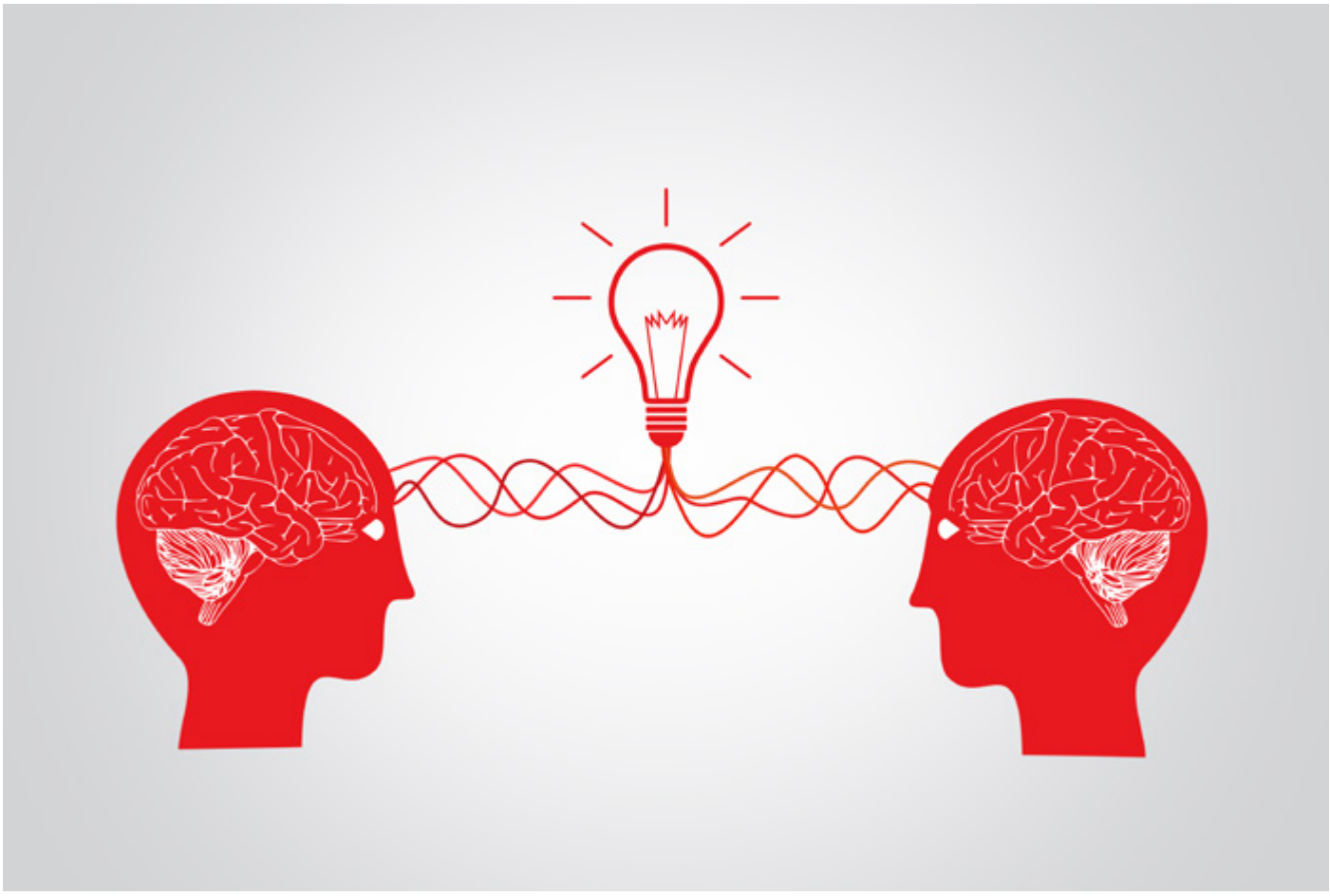
Les résultats proposés présentent des signaux intéressants :

- 50% de sorties positives (emploi ou formation) des personnes qui arrivent en fin de parcours contre 30% dans des dispositifs classiques
- Gain de confiance en soi pour l'ensemble des bénéficiaires, « APPEE m'a permis de m'épanouir avec des gens formidables, je me suis rendue compte que j'étais capable de beaucoup !»
- Amélioration de la mise en réseau des acteurs du territoire, élaboration d'une cartographie des ressources du territoire disponible en open source sur le site www.appee.fr
- Formation des professionnels de l'insertion du territoire à la facilitation agile et apprenante

La première condition de réussite de cet apprentissage est le développement de l'estime de soi. Cette force, qui se distingue d'une compétence, permet à l'individu d'oser mettre en œuvre de nouveaux comportements et a un impact direct sur les 5C ; de doucement sortir de ses habitudes pour entrer dans une zone d'apprentissage où il pourra tester de nouvelles manières d'agir. Dans les groupes de pairs basés sur la solidarité et l'entraide, même les personnes en grande difficulté se retrouvent en situation d'être écoutées et peuvent porter assistance aux autres. Les équipes se mobilisent autour de visites culturelles (fondations pour l'art, théâtre...) ou plus directement liées à l'emploi (forum de l'emploi, cité des métiers, visites d'entreprises...) sur leur territoire. Nombreux sont les bénéficiaires qui ont retrouvé un emploi ou une formation à l'issue d'un parcours APPEE simplement parce qu'ils ont ré-appris à prendre les transports en autonomie ou à communiquer avec d'autres adultes. Le miroir du collectif et la bienveillance sont les deux leviers systématiquement mentionnés par les participants.

Les professionnels du terrain, conseillers d'insertion sur le territoire qui ont été formés à la facilitation agile et apprenante par ze.game pour encadrer des groupes APPEE, font également état d'un impact positif sur l'animation collective de leur public. La création d'un cadre de confiance autour du jeu permet de développer des relations plus authentiques avec le public et d'assouplir la barrière institutionnelle. Le développement des outils et de la posture de facilitation permet également de gagner en efficacité sur les ateliers collectifs d'insertion (préparation aux entretiens de recrutement, rédaction de lettre de motivation, cv...)

En pratique il a été difficile de mobiliser les différentes parties prenantes. Le territoire, en souffrance depuis des décennies, est



le foyer de nombreuses expérimentations qui se font concurrence auprès de professionnels de l'insertion qui croulent sous les dispositifs et le nombre de bénéficiaires à accompagner. Les entreprises elles-mêmes ont particulièrement été affectées par le Covid et il a été difficile de mobiliser les collaborateurs autour d'APPEE. Par ailleurs, le covid a nourri la distance qui existait déjà entre les institutions et les personnes éloignées de l'emploi. Le territoire a été particulièrement touché par la pandémie. Il a été très difficile de rentrer en relation avec le public, que cela soit via les prescripteurs territoriaux, fatigués des expérimentations, que par des approches directes.

Pourtant, grâce à un travail de fond avec ces professionnels de terrain (missions locales, associations de quartiers...), nous avons pu tester, sur la seconde partie d'expérimentation, le parcours APPEE en hybridation sur leurs propres programmes d'insertion ou de formation professionnelle. Ainsi, en imbriquant la remobilisation via les soft skills à des modules de compétences techniques, le taux d'assiduité sur l'ensemble du parcours dépasse les 80% et limite les sorties anticipées. Ces hybridations sont particulièrement efficaces auprès d'un public de jeunes en rupture, qui apprécient de se retrouver en collectif sur un rythme régulier, non intensif. La pédagogie valorisante et bienveillante leur permet d'identifier leurs forces et d'apprendre à se présenter de manière positive. Il y a un impact direct sur la capacité à communiquer, à écouter l'autre, à exprimer ses opinions en acceptant celles des autres, à collaborer en équipe autour d'un objectif commun.

Le dispositif APPEE nous a également permis de co-construire avec les entreprises du territoire des outils de recrutement inclusif, à la fois pour identifier et objectiver les compétences transverses utiles à l'exercice d'une profession (escape game de recrutement, grille de manifestations observables, CV soft skills...)

Laurence Constant

Soutenez-nous sur tipeee

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

CREATION DE VALEUR AU PLUS PRES DES TERRITOIRES. LES SOFTSKILLS EN ACTION GRACE AUX NEUROSCIENCES MOTIVATIONNELLES

LAURENCE**MAIRE**

Avec 30 ans de carrière dans les domaines du développement, de la communication et du management, un parcours diplômant en ressources humaines et certifiant en coaching en neurosciences motivationnelles, j'accompagne jeunes, entrepreneuses, dirigeantes et managers sur 2 continents dans les défis personnels du nouveau monde...

15

Chaque période a son lot de terminologies censées révolutionner le monde du management, résoudre les processus qui dysfonctionnent et remettre l'Humain au coeur du système. Coincés entre le burn out, le bore out, le big quit ou le quiet quitting, dans un monde globalisé étant passé, en une génération, du VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) au BANI (Brittle, Anxious, Non Linear, incompréhensible), les « softskills » ou « savoir être » changent aujourd'hui de braquet et grâce aux neurosciences motivationnelles nourrissent une réflexion globale pour une mise en mouvement opérationnelle, innovante et bienveillante, des territoires, des organisations comme de leurs collaborateurs ou citoyens.

De la meilleure version de soi à la maitrise de ses états émotionnels

Tantôt intelligence sociale et relationnelle, compétences personnelles ou socio

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

émotionnelles, les « softskills » ont toujours permis en complément de savoir-faire plus techniques de départager subjectivement un collaborateur, un manager ou un candidat sur un recrutement ou une promotion, d'évaluer une performance managériale ou un leadership, voire encore de réenchanter une organisation publique et privée - stressée et stressante – avec son lot de particularismes, dans un contexte mondial de pénurie de compétences, de financement restreints et de digitalisation en marche forcée dans lequel l'amélioration continue est de rigueur. Aujourd'hui, au croisement des disciplines de l'innovation, du management et de la sociologie, elles ne s'arrêtent pas là.

Combattre l'incertitude et affronter les crises

Sous le prisme des neurosciences et plus particulièrement du neuro-management qui assume le parallèle entre les sciences cognitives et le fonctionnement des organisations complexes, après une pandémie et son lot de repli, de colère, de sentiment d'impuissance et des enjeux comme des crises actuelles à affronter, elles sont capables de remettre en mouvement avec bienveillance, des personnes, des groupes et des organisations, fatiguées psychologiquement, plus que jamais consomm'actrices de justes conditions de vie et de travail, souhaitant revenir aux fondamentaux de leur humanité, prendre conscience collectivement tout en enclenchant individuellement les leviers de leur motivation. Avec pour objectif de rendre plus autonome, plus confiant, plus heureux, et de transformer le monde, elles ouvrent ainsi une voie, à partir d'une compréhension des biais cognitifs et d'une meilleure gestion des émotions, vers un alignement de la relation à « soi », à l'Autre, et au Monde au service de la résolution potentielle de problématiques sociales, sociétales et environnementales.

Répondre à une transformation multiforme et multifactorielle…

Leur définition et leur mise en œuvre sous forme d'outils de recrutement, de fidélisation, de séquences d'accompagnement, selon qu'elles sont dispensées en collectifs ou en individuel, en interne ou en externe, s'exprime différemment selon le type de territoire, le contexte, les signaux faibles, les particularismes du donneur d'ordre comme de sa cible. Ainsi deviennent elles l'outil magique de managers-coachs expérimentés, rompus à la position méta, à la pédagogie par l'action, à la logique du « care » et au neuro management, toujours à l'écoute des contextes particuliers pour servir les besoins de collectifs et créer de la valeur à partir de chaque compétence humaine.

…Au service d'un corps social de 7 à 77 ans

Autour de la question de la survie, du management de l'incertitude, de la conscientisation qu'aucune de nos décisions n'est rationnelle, grâce aux neurosciences motivationnelles, elles sont ainsi capables de libérer des énergies positives directement sur le terrain au service de tout un écosystème local avec des objectifs d'ouverture, de diversité et de performance durables. Les associations de quartiers, les écoles, les collèges et lycées, les TPE/PME, les collectivités locales aux prises avec leurs usagers l'ont bien compris. Au nom du lien social, et en attendant l'avènement des datas territoriales facilitant un « sourcing » mieux ciblé, beaucoup saisissent l'opportunité d'expérimenter aux croisements d'un environnement externe multifactoriel, de mission et de valeurs comme des besoins de sens et d'impact de leurs « persona », des projets hybrides mêlant hardskills, softskills et neurosciences.

Faire mieux avec moins

L'Opr'Aventura - https://www.opraventura.com - portée en 2022/2023 sur le territoire de Corse en est un exemple vivant. Pivot de l'écosystème de l'économie sociale et solidaire de Bastia en Corse, cette association a réussi progressivement l'implémentation des neurosciences et des softskills auprès des collégiens, des parents, des établissements des quartiers Sud de Bastia etc.… Ateliers de conscientisation sur des sujets relatifs aux comportements

dans les cours d'école, impact des réseaux sociaux, ateliers de coaching sur l'estime de soi, la confiance, et l'organisation de son temps, formation en mode projet des équipes, orientation et mentorat, elle vient de prouver à ses partenaires dans le cadre du Pacte régional d'investissement par les compétences (PRIC), que la remise en route professionnelle dépendait du tryptique softskills, hardskills, coaching en neurosciences motivationnelles.

En partenariat avec la Collectivité de Corse, la ville de Bastia, les services de l'Etat et des entreprises, elle a démontré que 10 jeunes en errance pouvaient être capables de reprendre le chemin d'une activité professionnelle à partir d'un projet de communication audiovisuelle basé sur les grands principes du Pacte Mondial des Nations Unies, d'une initiation aux softskills alignées aux besoins métiers et d'un coaching individuel. Au total 136 heures de pratique professionnelle sur 6 semaines avec des intervenants chevronnés (www.pygmeeprod.com) , une semaine en intelligence collective, 90 heures de neuro coachings https://www.lm-dreamcatcher.com et 2 mois de mission pour 10 jeunes sélectionnés sur leurs aptitudes à l'écriture, leurs compétences numériques, et sur leurs qualités de curiosité, de dépassement de soi, d'adaptabilité, d'intégrité et de confiance.

Une expérience intense et terrifiante pour tous, d'un côté comme de l'autre, en adaptabilité constante, immergés dans chaque étape du processus, des techniques d'écriture de scénario, à la pré production en passant par l'éclairage, le tournage, le montage, le son et les effets spéciaux, jusqu'au rendu final. Une expérience très intriquée, qui a satisfait des financeurs soucieux de l'utilisation de l'argent public, renforcé une association dans sa mission de création de lien social, et surtout transformé des jeunes remis sur la voie de la formation, du travail ou de la création d'entreprise et définitivement plus heureux !

Laurence Maire

FONCTION PUBLIQUE

MAG RH 19

COMMUNAUTES APPRENANTES REGIONALES UN ECOSYSTEME COLLABORATIF DES COMPETENCES

BORIS**SIRBEY**

Co-fondateur de Ze.Game, du LabRH et de Tomorrow Theory

16

D'ici 10 ans, plus de la moitié des tâches humaines auront été remplacées ou profondément modifiées par les machines. Entretemps, toutes les nations qui seront restées dans une vision tayloriste du travail et adéquationniste de la formation risquent de se retrouver dans la même situation que les dinosaures du Crétacé.

A l'inverse, toutes celles qui auront compris que la clé pour relever les défis du 21ème siècle passe par le développement de notre autonomie de pensée, notre créativité, notre capacité collaborative, bref notre capacité à nous adapter en permanence, joueront le rôle de phare pour attirer les talents du monde entier.

Face à cette situation, la France a déjà produit le premier acte de son « Plan Marshall de la formation» : le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), décliné en autant de Pactes régionaux, ce plan s'appuie sur une vision, celle de la société apprenante. Portée par le Haut-Commissariat aux Compétences, elle est le graal visé par la réforme. Les mots-clés de cette révolution : l'autonomie des personnes, les communautés apprenantes, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, la formation en situation de travail et la capacité à apprendre tout au long de la vie...

Mais comment s'y prendre pour accomplir cette évolution alors que les façons

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

d'apprendre ont peu évolué en France ces dernières décennies et que les pouvoirs publics qui portent la réforme n'ont généralement pas pratiqué les innovations qu'ils sont en charge de mettre en place ? Devant un chantier aussi vertigineux, nous sommes partis de 3 constats :

1 La transformation part des individus car il est impossible de transformer un système au-delà de la vision de ceux qui le portent.

2 Un cadre de sécurité qui autorise l'authenticité et libère l'énergie autrement dissipée en faux-semblants

3 Le sens fédère les individus dans un collectif vivant , c'est-à-dire capable de s'auto-organiser en partage de responsabilité

Il s'agit de passer d'un modèle où chacun opère dans les limites de son périmètre à un écosystème collaboratif. Notre approche est donc de mettre en lumière et en connexion les personnes et les initiatives qui incarnent déjà le changement pour les rendre visibles et inspirantes auprès de tout l'écosystème de la formation : apprenants, OF, entreprises, écoles, branches, etc.

Les régions, fertilisatrices du capital citoyen

Entre 2018 et 2022, France Apprenante et ze.game ont accompagné la création de deux communautés apprenantes régionales :

La première a été déployée en septembre 2018 dans la cadre de l'écriture du Pacte Régional d'Investissement dans les compétences de la région Bourgogne Franche Comté. Alors que ce type de document est habituellement élaboré par les instances politiques et les services techniques de la Région, cette dernière a innové en réunissant 500 acteurs de l'emploi et de la formation (OF, syndicats patronaux et salariaux, représentants des territoires, services de la région) en communauté apprenante afin de produire une stratégie d'action en intelligence collective.

Le modèle utilisé pour y parvenir a été : Inspirer / Discuter / Co-construire / Assembler. Dans un premier temps, nous sommes intervenus avec des experts de la Région pour donner une vision prospective d'ensemble des principales tendances de la transformation sociétale.

Les membres de la communauté, qui ont été divisés en plusieurs groupes thématiques, ont ensuite réagi en confrontant leurs regards et en faisant émerger une grille de lecture prospective partagée qui leur a permis de se projeter et d'intégrer les peurs et les envies liées au changement.

Sur cette base, plus de 100 plans d'actions ont émergé. Cette matière a été recueillie par les services de la région et le Carif-Oref afin d'élaborer le pacte. Toute cette démarche a été réalisée en seulement un mois et demi, démontrant que l'intelligence collective peut permettre d'aller plus loin, mais aussi plus vite, la signature du pacte ayant eu lieu en décembre 2018 en présence de l'Etat.

La seconde a été constituée à l'occasion du déploiement du Pacte Régional d'Investissement dans les compétences de la région Grand Est intitulé Itinéraires Compétences. Dans un premier temps, nous avons été missionnés en 2019 pour mettre en place une plateforme de MOOC afin d'acculturer les OF aux attendus d'un appel d'offre innovant adossé à Itinéraires Compétences.

Un an après, la Région a lancé une communauté apprenante avec pour ambition de rassembler les innovateurs issus de ses services, de Pôle emploi et de l'univers des OF pour faciliter la transformation de l'appareil de formation.

En l'espace d'une année, cette communauté a attiré 200 membres, a organisé plusieurs conférences inspirantes, créé des connexions transverses et fait émerger des envies d'actions communes entre des mondes qui ne se parlent pas d'habitude.

Bilan à date

Le développement de la communauté

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

apprenante Itinéraires Compétences sera poursuivi dans les années à venir avec pour ambition de la faire grandir à travers des implantations et des cercles animés localement.

Le modèle d'essaimage se fonde sur des principes de sociodynamique de l'innovation. Un nouveau comportement se diffuse dans une population donnée parce qu'il est initialement porté par des innovateurs qui représentent en moyenne 2,5% des individus. Lorsque ce nouveau comportement atteint 15% de la population, il est en passe de provoquer un basculement systémique, ce qui enclenche généralement des stratégies de résistance de la part des éléments conservateurs. C'est pourquoi la meilleure façon de transformer un système consiste à connecter les innovateurs, puis les précurseurs entre eux afin de renforcer les signaux de changement objectifs auprès des décideurs.

Cette initiative nous a appris que si le changement ne pouvait être porté que localement et par les individus, la région était un échelon pertinent pour créer un cadre de confiance et de sens pour favoriser leur rencontre et donner une direction.

Dans les années à venir, nous allons nous concentrer sur la mise en place de modèles d'essaimage qui connectent de petites équipes d'une dizaine de personnes, les maillent dans des communautés de quelques centaines d'individus, elles-mêmes interconnectées à l'échelle de la région. Par cette approche, nous espérons créer progressivement un réseau de territoires apprenants qui pourront s'étendre à plus large échelle.

Boris Sirbey

Soutenez-nous sur tipeee

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

LA FORMATION EN ENTREPRISE SIMULEE AU SERVICE DE L'EMPLOYABILITE DES APPRENANTS

LAURENCE**NOTTELET**

Directrice Régionale de l'ingéniérie et de l'Innovation

Direction régionale Occitanie Pyrénées-Méditerranée

17

Éloce est une innovation pédagogique de l'AFPA qui offre un environnement intelligent propice à l'acquisition des hard skills, soft skills et compétences collectives. Ce parcours d'apprentissage s'est construit sur la base de recherche pluridisciplinaire portant sur (1) Les profils des générations entrantes sur le marché du travail, (2) Les impacts des nouvelles technologies dans le travail et les attentes de l'Entreprise; (3) Les processus d'apprentissage et la pédagogie, (4) Les neurosciences et (5) L'impact du numérique et de l'IA sur la formation et les emplois.

A l'appui de différentes recherches réalisées, l'AFPA a acquis la conviction que les nouveaux profils devaient posséder trois compétences clés :

- une capacité à évoluer avec les changements technologiques, économiques et sociaux,
- être créatif et savoir s'inscrire dans des dispositifs d'intelligence collective,
- savoir pratiquer l'apprenance pour rester en phase avec son écosystème.

Fort de ce constat, nous avons décidé de construire une innovation pédagogique appelée "Eloce". L'objectif de cet article est de vous la présenter.

Les partis pris pédagogiques

Dès le départ, nous avons décidé d'intégrer dans nos choix des situations d'apprentissages plusieurs ingrédients:

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

- privilégier les mises en situation réelles qui renvoient à l'apprentissage situé, au compagnonnage cognitif. Un Elocecenter est d'abord une entreprise et à ce titre elle en devient un lieu d'apprentissage "total" pour les apprenants.

- Construire un programme progressif allant de tâches à réaliser et de stratégies d'apprentissage simples aux plus complexes,

- Créer une organisation du travail où l'apprenant se retrouve très souvent dans des apprentissages collectifs à réaliser avec des pairs (collaboration),

- Encadrer les apprentissage grâce à la présence d'un tuteur (structuration et régulation, coaching et modelling) ou d'un support technologique pour mieux appréhender le travail,

- Favoriser l' étayage : permettre à l'apprenant d'intervenir en fonction de ses capacités,

- Créer des modalités de contrôle de la réussite : feedback, stratégies méta cognitives.

Le scénario pédagogique

Nous nous sommes attachés à ce que le scénario pédagogique permette à l'apprenant d'atteindre le but qu'il s'est fixé. Pour cela, les contenus sont clairs et structurés pour qu'il puisse se repérer. De même, les tâches confiées sont réalisables et porteuses de sens pour l'apprenant.

Nous avons retenu des principes organisés autour de 4 axes :

A) 23 principes pédagogiques :

1. Rechercher à développer la motivation pour apprendre car ce n'est pas « naturel »,
2. Prendre en compte l'environnement d'où vient l'apprenant,
3. Prendre en compte la dimension affective et émotionnelle dans les apprentissages,
4. Proposer des outils et objets utilisés favorisant les apprentissages,
5. Favoriser les situations de réussite (renforcement et récompenses – feed back),
6. Favoriser une estime de soi plus forte,
7. Montrer l'utilité (le sens) des activités d'apprentissage,
8. Proposer des tâches nouvelles, diverses, et variées,
9. Favoriser des niveaux d'engagement plus profond,
10. Proposer des tâches présentant un degré de défi raisonnable,
11. Proposer des situations de travail collaboratives,
12. Les activités de découverte, de collaboration doivent être guidées,
13. Aider les personnes à établir des buts personnels,
14. Favoriser l'acquisition et la mise en oeuvre de stratégies d'apprentissage, stratégies cognitives et métacognitives,
15. Centrer les évaluations sur le progrès et la maîtrise (faire des évaluations « privées » non publiques),
16. Valoriser l'effort personnel,
17. Encourager la conception de l'erreur comme inhérente à l'apprentissage,
18. Favoriser les changements de posture : l'apprenant devient « formateur » (situation où le niveau de rétention « du savoir » est le plus élevé),
19. Individualiser les temps des apprentissages,
20. Permettre à l'individu d'intégrer les nouvelles connaissances à celles qu'il a déjà acquises
21. Agir sur les pré-requis,
22. Proposer des activités en lien avec le métier visé,
23. Privilégier des situations d'apprentissage primaire,

B) 12 préconisations à respecter pour organiser la formation dans un environnement numérique :

1. Créer des blogs pour le groupe et compiler les travaux dans un agrégateur RSS afin de regrouper tout ce que les apprenants ont produit,
2. Utiliser le travail collaboratif pour un apprentissage collaboratif (au travers de wikis par exemple),
3. Ouvrir ses propres ressources à la collaboration et au partage,
4. Développer des environnements sécurisés permettant de créer un milieu plus rassurant pour les apprenants, à côté des ressources et conversations ouvertes nécessaires aux mises en réseau,
5. Utiliser des ressources éducatives existantes et diversifiées : des vidéos, des podcasts, des interviews, des jeux,
6. - Orienter les apprenants vers des conférences, visioconférences, conférences en ligne, podcasts, principalement si les séances sont centrées sur un théoricien ou scientifique précis,
7. Augmenter le pool de ressources, par exemple arrangeant une interview par mail avec quelques théoriciens et en l'affichant sur son blog,
8. Expérimenter divers outils et approches et impliquer les apprenants,
9. Fournir aux apprenants des ressources leur permettant de prolonger leur apprentissage après les séances, de les orienter vers des blogs, des forums, ...
10. Améliorer les capacités des apprenants à

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

participer aux réseaux, et les méta-aptitudes telles que vérifier l'authenticité d'une information ; les encourager à développer des compétences conceptuelles,
11. Combiner les expériences des apprenants de diverses années,
12. De réduire la centralité du formateur à l'avantage d'un réseau d'experts externes via des interventions par des logiciels de messagerie.

9 besoins fondamentaux à satisfaire chez les apprenants,

1. D'où je viens quand je viens me former
2. Mes motivations à me former
3. Mon capital connaissances de départ
4. Comment j'apprends
5. Pourquoi j'apprends
6. Avec qui j'apprends
7. Avec quoi
8. Comment je sais ce que j'apprends, et comment je l'apprends
9. Comment je renforce mes capacités d'apprentissage

13 besoins des apprenants à satisfaire dans un environnement numérique.

1. Accéder librement à l'information,
2. Accéder à des ressources diverses et variées,
3. Disposer du socle de compétences numériques requis pour réussir au mieux les activités numériques proposées auto-direction des apprentissages, compétences informationnelles et compétences socio- numériques,
4. Expérimenter différentes situations et modalités d'apprentissage, les alterner : seul ou avec un tiers, à distance ou en présentiel,
5. Vivre des situations d'apprentissage réussies,
6. Identifier les ressources mobilisées dans les activités : stratégies cognitives et métacognitives, stratégies motivationnelles, autonomie,
7. Pouvoir collaborer avec d'autres, disposer d'outils et d'espaces collaboratifs partager, échanger, débattre…,
8. Situer sa progression par des feed back réguliers, évaluations et des outils présentant les éléments structurants (antérieurs et postérieurs), les éléments de différenciation,
9. Etre encouragé et valorisé feed back d'un tiers (humain ou technique) – Exple : like, point bonus, etc. (= récompense et agent de renforcement – Néo-béhaviorisme),
10. Bénéficier de l'accompagnement d'un tiers pour assurer les remédiations (sur les difficultés d'apprentissage rencontrées),
11. Utiliser des supports qui soient motivant,
12. Identifier et comprendre le sens / apprentissage, but visé,
13. Disposer de supports de qualité : clarté et simplicité, qualité graphique.

La construction d'une organisation apprenante

Nous définissons l'apprenance comme une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. C'est travailler en transparence dans des réseaux transverses formels ou informels.

Pour nous, l'apprenance est un ensemble de dispositions favorables à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations pédagogiques. L'apprenance exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble aux niveaux Individuel, Organisationnel, Inter organisationnel et sociétal.

Elle permet de s'enrichir de sa propre réflexion dans l'action, des découvertes des uns et des autres, des enseignements en groupe, de fluidifier la circulation de l'expérience et de s'adapter aux changements.

Dans ce cadre, les différences sont et font la richesse. Ils permettent à la créativité de se développer et à l'intelligence collective d'émerger. Nous avons voulu construire une organisation apprenante, c'est-à-dire, penser « client », « usager », « apprenant » et non « produit », « stagiaire », « formé » …

Nous avons voulu changer de point de vue : penser « acte d'apprendre » avant de penser « action de formation ».

L'expérience Eloce

A l'entrée en formation, l'Elocien (l'apprenant) signe un contrat de formation, avec son directeur de projet qui précise ses objectifs, contenus et durée de formation. Il peut choisir de travailler in situ (dans les locaux d'Éloce) et/ou ex situ (en entreprise) et/ou en home work (à domicile).

Acquérir des compétences numériques est l'un des objectifs centraux du parcours pédagogique. C'est pourquoi chaque Elocien expérimente des pratiques d'apprentissage digital comme le e-learning, blended learning et social learning. Au travers des situations de travail vécues, il acquiert les usages professionnels du numérique et travaille dans un environnement de type digital workplace.

Il dispose d'un compte personnel sur une plateforme numérique LMS accessible en H24, d'un accès à Microsoft Teams,

tip! Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

et d'une application de communication collaborative.

Au sein des ELOCE CENTER, l'entreprise est partie prenante de l'apprentissage des Elociens. L'apprenant se trouve engagé dans la réalisation de commandes réelles issues d'entreprises partenaires. L'entreprise commanditaire fait des points réguliers avec les Elociens sur l'avancée de sa commande et contribue ainsi à l'évolution des apprentissages.

L'engagement pris vis-à-vis des commanditaires développe chez les apprenants devenus collaborateurs, le sens des responsabilités. Les projets représentent pour eux des activités utiles avec des buts concrets et sont sources de motivation, d'implication et d'attention. Si la place de collaborateur peut générer de prime abord une certaine forme de stress, l'accompagnement réalisé par l'équipe pédagogique et l'appui des pairs leur permettent d'évoluer de manière sécurisée. Ils se sentent valorisés par le challenge qui leur est confié.

La réalisation du projet représente pour le formateur (''Learning guide'') une méthode pédagogique sur laquelle il s'appuie pour construire avec ses collaborateurs (stagiaires) les apports conceptuels, méthodologiques. Il réalise en équipe et en individuel des activités d'analyse et de métacognition, au travers desquelles le collaborateur prend conscience de son fonctionnement, de ses forces et axes de progrès. Nous avons observé que la démarche projet dans un contexte de commande réelle permet à l'apprenant de s'approprier une expérience vécue, de favoriser la construction d'une posture professionnelle, de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance en soi. Ces atouts constituent une force conséquente pour l'intégration dans le monde professionnel.

L'apprentissage en mode projet est une « entreprise » collective gérée par un ou plusieurs sous-groupes, dans laquelle le rôle et la place du formateur et de l'apprenant sont transformés : le formateur devient un Learning guide, avec une fonction d'accompagnateur et manager, l'apprenant est un collaborateur ; ce changement immerge l'équipe dans un environnement professionnel, renforce l'investissement et favorise l'acquisition d'une posture professionnelle. Les missions et activités sont réparties en fonction des capacités et des intérêts individuels, des objectifs de formation, et visent l'implication de chacun.

L'organisation proposée (entreprise simulée avec des projets interservices) invite à la collaboration et à la coopération avec les personnes de son service mais aussi avec ceux des autres services, leurs actions s'inscrivent dans une démarche « interdisciplinaire ».

Le mode d'apprentissage expérientiel est organisé en 3 temps : Activité, Réflexivité et Conceptualisation va favoriser l'accès au sens des actions menées, ancrer les apprentissages et accroître la motivation et l'implication de l'apprenant. Les situations pédagogiques à mettre en œuvre par l'Elocien sont identifiées à partir de la cartographie des activités.

En guise de conclusion

Eloce est un dispositif multimodal qui va permettre de développer, au-delà des compétences numériques, les soft skills des apprenants. Grâce à la démarche expérientielle, l'apprenant est confronté au traitement de commandes avec ses pairs et doit résoudre des problèmes. Par conséquent, il apprend à situer son activité dans un ensemble, à développer une méthodologie de travail avec des prises de décisions, des collaborations qui lui sont nécessaires dans sa vie professionnelle mais aussi sociale. Il se découvre, identifie ses besoins, son rythme de travail. Cette démarche de projet lui apprend à penser et à s'adapter dans le monde dans lequel il vit et développe son autonomie. Elle favorise donc l'empowerment et constitue un vecteur puissant d'insertion. Elle les aide à construire leur identité professionnelle en renforçant leur estime de soi, leur sentiment d'efficacité personnelle et leur agilité.

Laurence Nottelet

LES 7 REGLES DU VIVRE ENSEMBLE L'EXPERIENCE DE LA VIE EN EQUIPAGE

OLIVIER**LAJOUS**
Amiral

18

Au sein d'une communauté humaine sont leaders celles et ceux qui, dans la tourmente des événements autant que dans les temps calmes, savent donner un cap, transmettre confiance et courage, promouvoir l'engagement et la solidarité, encourager l'intelligence collective, celle de l'esprit autant que du cœur qui permet de surmonter la complexité et l'hostilité des éléments, sans jamais succomber à la faiblesse du cynisme, de l'égoïsme, et pire encore à la peur et à la violence.

Ma vie de marin m'a appris que vivre ensemble de manière engagée, harmonieuse, respectueuse et solidaire passe par quelques règles que je pense communes à toutes les communautés humaines, même si elles sont souvent ignorées.

La première est celle de **l'altérité**. « Tsimtsoum « dit la Kabale pour exprimer le besoin d'acception de son soi et de l'autre tel qu'ils sont et non pas tels que nous voudrions qu'ils soient. Soi ET autre font la vie. C'est la force du ET qui, à l'inverse du OU, ne ferme aucune issue, aucun chemin, nous invitant à nous déloger de nous-même, à vivre ici et maintenant plus que dans le passé ou le futur. L'autre, justement parce qu'il est comme nous imprévisible, nous oblige à rester en mouvement et en questionnement pour sans cesse chercher le juste équilibre entre nos désirs réciproques, convergents ou divergents.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

La seconde est la **politesse**. Le monde ne peut se réduire à nos seules envies, sans aucune attention pour celles des autres. La politesse, en nous invitant à rejeter toute forme de grossièreté et d'irrespect, permet de vivre sereinement dans la pluralité et la diversité des situations et des relations. Elle suppose le rejet de toute attitude d'infériorité ou de supériorité, de tout sentiment de mépris, de défiance, de domination ou de manipulation.

La troisième est celle de la **justesse**. « J'ai connu le pire, c'est-à-dire le jugement des hommes « écrit Albert Camus dans la Chute. Le jugement sans discernement est injuste et violent. Être juste, c'est s'assurer que tous les faits sont regardés tels qu'ils sont et non pas tels que nous voudrions qu'ils soient. C'est aussi permettre à chacun d'exprimer les raisons de ses actes et de ses paroles. C'est enfin accepter les erreurs en les distinguant des fautes. Les erreurs, dès lors qu'elles sont exprimées et partagées plutôt que dissimulées, sont sources d'innovation et d'apprentissage. La faute elle doit être sanctionnée car elle est la transgression volontaire d'une règle sur laquelle on s'est accordés.

La quatrième est celle de la **discipline**. Trop souvent incomprise, voire moquée, cette clé de voûte du vivre ensemble est majeure. Elle invite à s'approprier des règles qui garantissent la performance et la sécurité d'une communauté humaine. Il est intéressant de noter que, dès lors que l'on parle de discipline artistique, professionnelle, sportive, etc., cette exigence devient acceptable. Elle ne peut l'être que si les règles sont partagées et pratiquées, régulièrement actualisées et co-construites afin de ne pas apparaître comme des diktats mais bien comme sources du vivre ensemble. La discipline est le complément indispensable à la justesse. Sans loi, pas de justesse.

La cinquième est celle de la **sérénité**. Il y a une grâce particulière chez celles et ceux qui ne croient pas trop à leur importance sans pour autant oublier les responsabilités de leurs fonctions. La sérénité s'exprime souvent par l'humour, subtil mélange entre humilité et amour qui repose sur un rapport harmonieux et simple à sa propre existence. L'humour ne dépend pas de nos sentiments mais d'une farouche volonté à oser le vivant qui n'est jamais écrit à l'avance. C'est le grand défi de l'adaptation. Plus le monde est complexe et ambigu, plus la sérénité s'impose afin de ne pas succomber à la violence de l'urgence.

La sixième est celle de **l'authenticité**. « Tous nous serions transformés si nous avions le courage d'être ce que nous sommes « écrit Marguerite Yourcenar dans Alexis ou le traité du vain combat. Il faut beaucoup de courage pour oser être soi, se libérer des postures, dire ce que l'on croit, ce que l'on comprend et ce que l'on ne comprend pas, exprimer ses interrogations et ses convictions, laisser autant de place à son QE qu'à son QI sans rejeter l'un ou l'autre. L'authenticité est l'amie de la confiance, l'ennemie du poison mortel qu'est la défiance.

La septième enfin est celle de la **solidarité**. A l'image des genoux de notre corps humain qui nous permettent de nous déplacer librement, l'articulation fluide des JE NOUS dans une communauté humaine est fondamentale. Plus les JE – vous et moi, chacune et chacun de nous – peuvent librement s'engager, agir, coopérer, se réaliser, s'exprimer, plus il y a des opportunités de performance. Encore faut-il que les JE ne soient pas égotiques et acceptent de se mettre au service du NOUS ; Le NOUS est un subtil édifice de culture, d'organisation, de règles, de valeurs partagées et incarnées, de sens mobilisateur. Le NOUS se construit et se reconstruit au gré des événements affectant la communauté. Il ne doit pas étouffer les JE mais les motiver. La pratique de démarches vision permet de construire le NOUS en y associant les JE.

Ces sept règles du vivre ensemble auraient grand besoin d'être mises à l'honneur en ces temps chahutés qui voient trop souvent se développer des formes insupportables d'incivilités et de violences dans nos sociétés. Bâtissons ensemble dans nos communautés des NOUS mobilisateurs afin d'encourager les JE à oser l'altérité, la politesse, la justesse, la discipline, la sérénité, l'authenticité et la solidarité.

Olivier Lajoux

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

QUELLES RELATIONS ENTRE GPEC ET CHOIX INDIVIDUELS DE FORMATION ?

MAXIMEBLANC

Maxime BLANC, doctorant au sein du laboratoire LIRTES/ UPEC.

Co-auteur d'une étude sur l'histoire de l'éducation permanente au prisme du regard syndical. http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/item/5926-genese-et-evolutions-de-l-education-permanente-au-prisme-d-un-regard-syndical-l-enseignement-et-la-formation-des-adultes-la-fen-et-l-unsa

19

L'article s'appuie sur une recherche doctorale menée au sein d'une collectivité territoriale du Val de Marne entre 2017 et 2021. Il propose d'observer la fragilité des liens entre des pratiques professionnelles (élaboration et suivi des fiches de poste, préparation et réalisation des entretiens annuels d'évaluation, élaboration du plan de formation), répondant à des prérogatives légales, en matière de gestion anticipée des ressources humaines, et les dynamiques individuelles de formation des agents de cette collectivité. Cette relation fréquemment présupposée s'inscrit dans une volonté politique plus large de rapprochement des dispositifs en faveur de l'emploi et de ceux concernant la formation. Cette dynamique est liée à plusieurs évolutions menées depuis le milieu des années 1960 dans les domaines de l'économie, de l'emploi et de la formation des adultes.

Au sein de la fonction publique, la circulaire du 24 février 1989, présentant les orientations de Michel Rocard (premier ministre de l'époque), et le rapport du Commissariat Général au Plan (CGP), paru en août de cette même année, diffusent des idées relatives à la rationalisation budgétaire, à la notion de performance, à la nécessité d'une vision projective de l'emploi et à l'importance d'y inclure les politiques engagées en matière de formation. Ces ambitions, toujours actuelles, imposent au sein de la fonction publique territoriale d'adapter l'offre de formation aux besoins et aux évolutions de l'emploi. Cette réponse s'impose « comme une croyance et comme une conviction » (Cédric Frétigné, 2004) face aux critiques de déconnexion entre les dispositifs de formation et les besoins observés sur le marché de l'emploi.

Cette volonté d'observer les relations entre les pratiques en matière de gestion anticipée des ressources humaines et les dynamiques individuelles de formation est renforcée avec le contexte législatif actuel en matière de formation et d'emploi. Les ordonnances Macron de septembre 2017 et la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 en sont deux exemples. La recherche menée a reposé sur la passation d'un questionnaire auprès de 550 agents (92 réponses obtenues), la réalisation de 16 entretiens et l'observation de situations de travail. Les temps d'échanges avec plusieurs agents de la direction des ressources humaines, le directeur général des services et d'autres agents, principalement au sein du centre administratif de la collectivité, permettent d'observer et de

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

comprendre les pratiques professionnelles développées par ces différents acteurs. Les résultats mettent en lumière la faiblesse des projections des agents, au moment d'évoquer leur carrière, et plus spécifiquement lorsqu'il s'agit d'aborder leurs souhaits en matière de formation. Les choix effectués par les agents et/ou par l'équipe de direction sont le plus souvent réalisés dans des visions à court terme, liées à des problématiques quotidiennes fréquemment rencontrées durant l'exercice professionnel. Cette tendance est à nuancer pour certains agents. En effet, les agents contractuels interrogés et ceux en fin de carrière professionnelle se projettent plus facilement et à plus long terme. A l'analyse des propos recueillis, nous constatons que les projections de ces professionnels s'effectuent majoritairement en dehors de la collectivité et dans des perspectives à moyen terme (deux à cinq ans).

Les tentatives de coordination des outils de gestion des ressources humaines, telle que la mise en place des évaluations professionnelles en corrélation avec l'élaboration du plan de formation, laissent à penser que les agents en charge de développer cette politique de gestion prévisionnelle éprouvent également des difficultés à se projeter dans ces orientations. En fin d'année 2020, la Direction des Ressources Humaines (DRH) dispose d'un agent chargé du développement des ressources humaines et d'une responsable formation. Le chargé de développement a, au sein de ses missions, l'organisation de la campagne d'évaluation annuelle du personnel. La responsable formation est tenue de recenser les besoins de formation des agents pour l'année à venir. En octobre, la responsable formation transmet aux chefs de service un tableau d'expression des besoins de formation à lui retourner pour fin novembre. À la mi-novembre, le chargé de développement des ressources humaines envoie les consignes pour la tenue des évaluations annuelles. Son courriel comprend aussi une fiche des besoins à lui

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

remettre pour la fin janvier. Cet exemple pointe une incohérence et un manque de coordination entre ces deux agents sur le processus d'identification des besoins de formation. L'imprégnation par ces professionnels des logiques managériales empruntées au New Public Management ne semble pas avoir un impact sur le rapprochement entre une gestion anticipée des ressources humaines et les logiques individuelles de formation observées. Dans ce cas précis, les difficultés de coordination entravent un hypothétique rapprochement entre les logiques projectives d'emploi et celles de formation.

Cette recherche met aussi en exergue un besoin d'accompagnement souhaité par les agents de la collectivité. Ils reconnaissent les compétences juridiques et spécifiques des agents de la direction des ressources humaines mais indiquent avoir besoin d'une présence proactive. Cette demande des agents à l'égard des pratiques professionnelles de la direction des ressources humaines remet en question en partie les méthodes de travail actuelles des personnes en poste au sein de cette direction. Elle invite cette direction à sortir d'un fonctionnement basé principalement sur la réponse aux sollicitations pour s'inscrire dans une démarche « d'aller vers ». La place de l'accompagnement sur l'évolution professionnelle et les besoins de formation et l'importance des relations hiérarchiques apparaissent dès lors comme déterminantes pour un rapprochement entre les choix des agents et les stratégies établies par la collectivité en matière d'emploi. Les cadres intermédiaires ont ainsi un rôle et un pouvoir significatif. Ils permettent ou au contraire restreignent les possibilités de formations et d'évolutions professionnelles des agents sous leur responsabilité, selon leurs propres intérêts sur ces questions. Ces dynamiques s'observent au sein des services techniques, où selon les chefs d'équipe, les demandes individuelles des agents et du collectif en matière de formation sont différentes (sollicitation fréquente de la responsable formation ou absence de sollicitation selon les équipes). Cette assertion est aussi un fait constaté au sein de l'équipe du guichet unique. Par ailleurs, les difficultés éprouvées par la collectivité dans la mobilisation et la tenue des instances syndicales font l'objet d'un constat unanimement partagé entre le directeur général des services, les agents de la direction des ressources humaines et les agents représentants du personnel. Elles constituent aussi un frein pour le développement d'une synergie entre gestion projective en matière d'emploi et dynamiques individuelles de formation. La taille de l'organisation semble être un autre facteur important dans la gestion des demandes de mobilité en interne et dans les choix à disposition dans les démarches de reclassement. Les collectivités de petite et moyenne taille ont des effectifs plus limités et donc moins de types de postes à proposer.

Ces observations viennent remettre en question les choix politiques basés sur une responsabilisation accrue des individus, notamment en matière de choix de formation. Elles invitent à prendre de la distance avec les explications simplistes et lacunaires de certains professionnels fondées uniquement sur l'intérêt personnel de l'agent. Nous rejoignons les travaux en sciences de l'éducation et de la formation montrant la complexité des dynamiques individuelles de formation. Les positionnements individuels par rapport à la formation sont à inscrire a priori dans des mouvements plus complexes intégrant des facteurs liés à l'organisation, à l'évolution du secteur public (transferts de compétences entre les communes et les structures intercommunales), aux histoires personnelles des individus et/ou au moment où interviennent ces choix dans le parcours professionnel de l'agent.

Maxime Blanc

Bibliographie

BILAND, Émilie. La fonction publique territoriale. Paris : La Découverte, 2012.
FRÉTIGNÉ, Cédric. Une formation à l'emploi? Paris : L'Harmattan, 2004.
PEYRIN, Aurélie. Sociologie de l'emploi public. Malakoff : Armand Colin, 2019. Collection U. Sociologie.
TANGUY, Lucie et PROGRAMME MOBILISATEUR TECHNOLOGIE, EMPLOI, TRAVAIL (FRANCE) (dir.). L'Introuvable relation formation/emploi: un état des recherches en France. Paris : Documentation française, 1986.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

LES AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU TRI, UN METIER MECONNU AU SERVICE DES COLLECTIVITES, ET UNE FONCTION SINGULIERE : PROMOUVOIR DES ECOGESTES

LOLITA**RUBENS** XAVIER**BRISBOIS**

Lolita Rubens est docteure en psychologie sociale et maîtresse de conférences HDR à l'Université Paris Est Créteil. Elle mène des recherches appliquées au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherches sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales (LIRTES – EA 7313). Elle s'intéresse particulièrement à l'accompagnement des changements de comportement, notamment dans le domaine de l'environnement (tri des déchets, économies d'énergie, mobilités, propreté urbaine, qualité de l'air, etc.).

Xavier Brisbois est docteur en psychologie sociale. Particulièrement intéressé par les phénomènes d'habitude et de conditionnement mais aussi par les enjeux cognitifs et sociaux de la prise de décision, son expertise professionnelle porte sur les différents domaines de la transition écologique et énergétique et particulièrement les sujets de mobilité comme le choix du mode de déplacement. Il accompagne ainsi des collectivités ou des sociétés dans leurs études et projets. Il est chercheur associé au LIRTES (Université Paris-Est Créteil) et au LVMT (Université Paris-Est Marne la Vallée).

20

L'action collective pour permettre la valorisation des emballages a été fortement centrée sur l'organisation de collectes sélectives requérant un tri par les consommatrices et consommateurs, en amont, chez eux. Le système de tri et de collecte implique un certain niveau de complication (il faut savoir ce qui se trie, il faut s'organiser au sein de son logement) et il n'est pas toujours aisé pour les citoyens et citoyennes de maîtriser les consignes.

Afin de pallier cette difficulté, plusieurs stratégies sont mises en œuvre par les collectivités, incluant notamment des actions de sensibilisation. Elle peut passer au niveau local par des campagnes d'information (affichage, radio, etc.), des interventions en milieu scolaire, des interventions en pied d'immeuble et il existe également des opérations de sensibilisation en porte-à-porte. Celles-ci ont pour but d'expliciter les consignes de tri et de répondre aux éventuelles questions des habitantes et habitants. Ce sont les ambassadeurs et ambassadrices du tri (ADT) qui réalisent ces actions, souvent parmi un ensemble plus vaste de missions.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Le métier d'ADT est méconnu du grand public. Il s'agit, en outre, d'un métier doté de cette mission très singulière, qui consiste à sonner chez les gens afin d'informer et de promouvoir un effort individuel dont la finalité est le bénéfice collectif. Les ADT ne vendent rien (comme peuvent le faire les démarcheurs ou vendeurs itinérants), ils ne demandent pas d'informations (comme peuvent le faire les agents du recensement, ou autres enquêteurs), ils proposent juste de l'aide pour accomplir un acte, qui est une responsabilité individuelle et qui est vu par la majorité de la population comme l'un des gestes les plus faciles à réaliser pour protéger la planète (Ipsos pour Citéo, 2018). C'est donc un métier assez unique, qui est au service d'une cause nécessaire et socialement validée (même si de nombreux débats existent sur les modalités) et qui pourtant n'est pas facile à exercer. En effet, depuis des années, les ADT sont confrontés à une difficulté croissante, notamment car le tri est entré dans les pratiques courantes. De nombreuses personnes n'acceptent pas de leur accorder de temps, alors qu'il y a toujours de nombreuses erreurs de tri, et leur action s'en trouve diminuée.

Une enquête par entretiens semi-directifs menée auprès de quinze ADT et quatre membres de leur encadrement, sur trois collectivités en 2015, nous a permis de mieux comprendre le métier d'ADT. En effet, les missions des ADT peuvent varier selon les collectivités.

La majorité des ADT caractérisent le métier avant tout par sa finalité : l'ADT a pour fonction essentielle de promouvoir le tri, particulièrement en communiquant avec les habitantes et habitants. Le sens global du métier est donc bien intégré, clair et commun. Pourtant, cette cause « noble » ne suffit pas à susciter un fort sentiment de légitimité chez les ADT, qui ont la plupart du temps l'impression de déranger quand ils frappent aux portes, alors qu'ils ne prennent pourtant que quelques minutes aux personnes qui leur ouvrent et pour une raison nécessaire.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Nous avons également constaté, que la méconnaissance du métier s'étend jusqu'au sein du personnel des collectivités, parfois même dans des fonctions connexes comme au sein des équipes de ripeurs (personnes qui ramassent les bacs, et des rangs desquels sont issus certains ADT). Au sein de leur collectivité, les ADT rapportent ne pas toujours être très bien vus ni bien reconnus, sans raison valable à leurs yeux.

Fort d'une mission de service public et de développement durable, largement valorisée par la société (Dupré, 2013), le métier d'ADT dispose d'un fort potentiel de fierté et de motivation. Cependant, certaines orientations organisationnelles entrainent un fort sentiment de manque de légitimité pour les ADT et, par suite, nuit fortement à leur capacité à réaliser leur mission de promotion du geste de tri. Cette légitimité pourrait pourtant être assez facilement construite à travers une meilleure visibilité de leur mission, certes inhabituelle mais également très citoyenne, en interne et en externe.

Dans le contexte d'une montée en puissance continue de la norme écologique, soit le sentiment qu'il est « normal » de ne pas détruire la planète (Huneckeet al., 2001 ; Matthies et al., 2002) et d'un enjeu majeur d'accompagnement des pratiques individuelles pour réussir une transition (encore hypothétique) vers un mode de vie durable, ce métier, et ses problématiques, nous semblent exemplaires de la réalité de ce processus. En effet, face à l'objectif de déplacer les montagnes qu'est l'enjeu écologique, ils font partie de ceux qui passent leurs journées à porter les pierres.

En outre, l'efficacité même de leurs efforts est dépendante de ces dimensions de reconnaissance et de représentation de leur rôle. Comment se sentir légitime à demander aux gens de changer leurs façons de faire ou leurs habitudes quand votre métier lui-même est critiqué par votre hiérarchie ? Dans le cadre d'une recherche-action, complémentaire de l'enquête par entretiens présentée précédemment, visant à améliorer leur processus d'interaction avec les habitants nous avons commencé par étudier la façon dont leurs interactions avec les habitantes et habitants étaient construites et nous avons pu observer des stratégies très efficaces et d'autres malheureusement contre-productives.

Ainsi, les ADT ont une attitude cordiale, les interactions se font dans la bonne humeur et avec le sourire. De plus, les ADT arrivent à faire part de leur expertise et la confiance peut se développer. Cependant, un des éléments négatifs retenus lors de nos observations est le fait que les ADT ont tendance à se présenter en s'excusant de déranger. Cela est bien évidemment lié au manque de légitimité ressentie comme on l'a vu précédemment, et c'est un frein majeur pour la poursuite de l'interaction avec les interlocuteurs et interlocutrices qui sautent sur l'occasion pour congédier les ADT, alors même qu'ils n'ont pas encore eu le temps de réellement déranger. Un deuxième élément concerne les objections se référant à des croyances fausses (le tri ne sert à rien, tout se retrouve à l'incinérateur, etc.) qui peuvent être bloquantes du fait qu'elles prennent toute la place dans l'interaction et qu'il n'y a plus de temps pour aborder les informations importantes à faire passer (les consignes en elles-mêmes, les erreurs de tri, etc.). Un dernier frein est que les ADT s'intéressent rarement au niveau initial, concernant le tri, des personnes à qui ils s'adressent. Pourtant, les quelques groupes rapportaient que cela représentait bien un levier de discussion intéressant.

Il est à noter que les ADT ont une réelle expertise de terrain, leur permettant de pouvoir anticiper les éléments de communication qui sont importants à privilégier, ou de pouvoir prendre en compte des caractéristiques de l'interaction à favoriser. Cependant, les apports de cette expertise peuvent être parfois limités sur le terrain car les ADT ne se font souvent pas confiance, comme c'est le cas de leur hiérarchie. Ceci n'est pas propre à cette organisation, il arrive souvent que les supérieurs sous-estiment les compétences et capacités de leurs subordonnés.

Pouvoir enrichir ces apports terrain grâce aux concepts théoriques issus de la recherche en psychologie, en particulier en psychologie sociale et cognitive sur le changement de comportement (Ajzen, 1991 ; Brisbois, 2010 ; Girandola, 2003 ; Rubens, 2011 ; Rubens et al., 2011), nous semble donc tout à fait pertinent dans ce cadre. De ce fait, l'application des sciences sociales aux enjeux de terrain ont permis d'améliorer l'efficacité du porte-à-porte, en adressant les éléments bloquant cités précédemment. En effet, cela nous a permis de co-construire un cadre d'interaction bénéficiant des connaissances que l'on a aujourd'hui sur les théories de l'influence tout en restant au plus proche des conditions d'exercice des ADT. Ils apportaient une première brique qui était la connaissance et l'expertise liées au terrain, sur laquelle nous pouvions apporter notre brique théorique, qui était également éprouvée en étant utilisée sur le terrain. Cette démarche de co-construction a l'intérêt de réaliser les objectifs qu'aucune des deux parties n'aurait atteint par elle-même. Elle favorise également une plus grande implication des équipes dans la mise en place de nouvelles méthodologies de travail, pas toujours simples à faire adopter. Nous avons pu observer que cela augmentait la satisfaction professionnelle, la volonté et la capacité à utiliser les nouveaux outils, tout comme l'envie d'appliquer ses éléments théoriques à son activité.

Lolita Rubens & Xavier Brisbois

Références

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.

Brisbois, X. (2010). Le processus de décision dans le choix modal : importance des déterminants individuels, symboliques et cognitifs Grenoble

Dupré, M. (2013). "Représentations sociales du tri sélectif et des déchets en fonction des pratiques de tri". Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 98, 173-209. https://doi.org/10.3917/cips.098.0173

Girandola, F. (2003). Psychologie de l'engagement et de la persuasion. PUFC

Hunecke, M., Blöbaum, A., Matthies, E., & Höger, R. (2001). Responsibility and environment: Ecological norm orientation and external factors in the domain of travel mode choice behavior. Environment and Behavior, 33(6), 830-852. 10.1177/00139160121973269

Ipsos pour Citéo. (2008). 2ème vague de l'Observatoire du Geste de Tri. 13p. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-11/geste_de_tri_chez_les_francais.pdf

Matthies, E., Kuhn, S., & Klöckner, C. A. (2002). Travel mode choice of women: The result of limitation, ecological norm, or weak habit? Environment and Behavior, 34(2), 163-177. 10.1177/0013916502034002001

Rubens, L. (2011). Être engagé, informé ou hypocrite : quels leviers pour favoriser les comportements pro-environnementaux ? Éditions universitaires européennes.

tip! Soutenez-nous sur tipeee

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Rubrique à Brac

LA LUTTE PAYE. BIEN

PHILIPPE**CANONNE**

Philippe Canonne était 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 celà n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

21

15 Septembre 2009, Lyon. Mathilde vendeuse intérimaire reçoit sa lettre de licenciement. Trois semaines auparavant, la Sécurité du magasin l'attendait à la sortie du personnel et lui faisait ouvrir son sac. Il contenait un foulard encore dans son emballage. Un cadeau Fidélité donné gratuitement au rayon Epicerie fine. Valeur moins de cinq euros. Elle en avait pris un dans un fond de stock quinze jours après la fin de la promotion. Dénoncée, mise à pied immédiate pour vol. Quel que soit le montant du larcin, la règle était implacable : Dehors !

15 Septembre 2009, Paris. Cette Company de Grands magasins est en état de siège. On y attend les manifestants de pied ferme. Il faut dire que dans le passé ce grand Groupe a été échaudé. Mal préparé, il avait vu son rez-de-chaussée envahi par une troupe de syndicalistes hirsutes, opposés à la fermeture, pourtant justifiée, d'un magasin de province. Seule la présence d'esprit d'un agent de service qui avait condamné les ascenseurs avait sauvé les cadres d'une humiliante invasion des étages. On avait abandonné les hôtesses d'accueil aux agitateurs. Par chance ils ne les avaient pas violentées. La Direction au 9e étage n'avait bien sûr pas eu peur, mais elle ne tenait pas à renouveler l'expérience. Cette fois toutes les précautions avaient été prises. Un cordon de vigiles, de bon gabarit, gardait l'entrée. On s'était concerté avec le commissariat, une compagnie de Crs stationnait à proximité. Le Président était à l'extérieur. Son assistante aussi. Ultime prudence, les cailloux qui ornaient le pavement, des silex, une œuvre de l'artiste contemporain Kundelitch exaltant la pérennité du Commerce qui traverse le Temps comme le galet résiste au ressac, avaient été descellés un par un pour ne pas servir de projectiles. Aujourd'hui avait lieu la consultation du comité d'entreprise sur un projet de licenciement d'Yvonne, caissière au magasin de Collonges et déléguée du personnel.

La Dame était déléguée depuis longtemps. Elle avait appartenu à toutes les organisations représentées dans l'entreprise. Quittant l'une pour rejoindre l'autre puis la suivante au gré des querelles, des luttes intestines, des postes à distribuer. Rien d'écologique, que des egos contrariés. A chaque fois plus virulente, les haines recuites qui l'opposaient à ses anciens camarades habillaient ses virages et circonvolutions de discours toujours plus péremptoires. Pour l'heure elle était à un de ces nouveaux syndicats gauchisant poussés sur le terreau trotskyste. La multi cartes du syndicalisme s'était muée en Passionaria du syndicalisme alternatif.

A temps partiel puisqu'il lui arrivait occasionnellement,

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

faute d'avoir assez d'heures de délégation, de se présenter à son travail. Rien de compliqué d'ailleurs, une caisse tranquille au rayon tondeuses à gazon, c'est tout ce que son intermittence au travail permettait de lui confier. Elle en profitait pour voler dans le tiroir-caisse. Depuis quand, on ne savait pas trop. Probablement assez longtemps. Heureusement elle ne venait pas souvent. Elle tapait des remboursements fictifs et se mettait l'argent dans la poche. Bon an, mal an elle devait bien doubler son salaire. Sa hiérarchie le savait depuis toujours, mais la direction ne voulait pas de vagues. On lui avait fait savoir de cesser, sans succès. Divers messages étaient passés par le syndicat, elle en avait changé. On avait voulu la mettre ailleurs qu'en caisse. Elle avait hurlé à la discrimination syndicale, on avait reculé. Ses managers étaient au bord de la dépression. Jusqu'à ce que de guerre lasse le Grand Drh de la Company se fût décidé à aller à la sanction disciplinaire. Le CE venait d'être renouvelé et des élus compréhensifs avaient remporté la majorité. C'étaient eux qui étaient allés demander à la Drh la tête de leur insupportable collègue.

L'entretien préalable le mois précédent avait été mouvementé. On s'y attendait. La Rh locale était morte de trouille. On ne fut pas déçu. La Dame était venue avec un quarteron de supporters, assistée elle-même par la déléguée d'un autre syndicat contestataire, sur le terrain duquel elle marchait pourtant et dont on se demandait bien ce qu'elle faisait là. Il y avait eu une échauffourée. Un délégué réformiste qui avait voulu la calmer avait même été giflé, mais sur le trottoir c'était en dehors des locaux de l'entreprise. L'entretien avait été houleux. Elle niait l'évidence en bloc et criait à la provocation. Elle avait promis de revenir en force. On était prêt à la recevoir.

Le Grand Drh avait entre-temps tenté de calmer le jeu. Dans la lettre de sanction, il avait proposé « pour préserver le dialogue social » une mutation disciplinaire à l'entrepôt, déjà un repaire de délégués, plutôt qu'un licenciement. Mutation qu'il ne pouvait de toute façon pas prononcer, la Dame étant protégée par son statut de représentant du personnel. Il fallait son accord, elle ne daigna même pas répondre. La Drh n'avait plus qu'à aller à la demande d'autorisation de licencier à l'Inspection du Travail. Sans illusions.

Elle vint toute à la gloire du moment qu'elle vivait. Une douzaine de militants révolutionnaires l'accompagnait avec les banderoles de circonstance. Aucun salarié de l'entreprise, tous permanents de structures. Yvonne donna fièrement une interview à un journaliste altermondialiste. Elle expliqua sa lutte contre l'oppression patronale en tant que Femme, Militante et Progressiste. Originaire du Cantal elle était solidaire des travailleurs sans papiers. Tandis qu'elle entrait dans le building avec le courage tranquille des héros marchant au peloton, ses camarades se frottèrent aux vigiles. Sous l'œil de la caméra ils furent courtoisement reconduits dehors. Un peu abîmés quand même après que le journaliste ait fait bêtement tomber à terre son appareil lors d'un échange avec le Chef de la Sécurité, lequel marcha malencontreusement dessus du poids de ses 1m83, 98k. Le CE fut rondement mené. Les élus furent moins convenus que la Direction et les noms d'oiseaux fusèrent. Ils donnèrent un avis favorable au licenciement à l'unanimité moins la voix de la déléguée contestataire qui n'avait toujours rien compris.

La Drh adressa la demande d'autorisation à l'Administration. Avec un dossier particulièrement lourd. Les preuves ne manquaient pas. L'enquête contradictoire eut lieu. Le Grand Drh himself alla soutenir son dossier devant l'Inspectrice du travail. Il mouilla la chemise, il avait ce qu'il fallait. Même d'autres délégués avaient attesté. Les entretiens eurent lieu à la Direction du Travail, bien que les fonctionnaires aient été eux-mêmes en grève ce jour-là. Yvonne protesta qu'elle était harcelée, discriminée et entravée. Son syndicat tracta au soutien de « la camarade Yvonne symbole de la haine des capitalistes contre les défenseurs de la classe ouvrière » et dénonça au passage « les pseudos syndicats vendus à la bourgeoisie ».

L'autorisation fut refusée. Au motif que « si la direction avait laissé la déléguée prendre de l'argent depuis aussi longtemps c'est

que cela ne lui portait pas préjudice et que son changement d'attitude était forcément lié à l'exercice du mandat de la déléguée ».

On fêta Yvonne au Parti des Travailleurs auquel tous adhéraient. Elle fut acclamée et applaudie pour sa « victoire contre le Capital ».

La Company fit un recours hiérarchique et se prépara à quelques années de contentieux. Elle en avait le temps et les moyens.

15 décembre 2009, Lyon. Une matinée glaciale. La RH du site et Yvonne prirent la même voiture, le covoiturage c'est intelligent, pour aller aux obsèques de Mathilde qui, en fins de droit et sans chômage, s'était suicidée. Chacune mit une gerbe, celle qui l'avait licenciée et celle qui n'avait rien fait.

La Morale de cette Histoire

Cours Camarade, le Vieux monde est derrière toi

Le courage c'est comme les principes, à géométrie variable. En théorie c'est simple. Le délégué est un travailleur comme les autres exerçant une mission spécifique dans l'entreprise pour laquelle il a un statut particulier. Autrement dit il alterne travail et représentation. Il fut un temps où les syndicalistes avaient à cœur d'être les meilleurs ouvriers. Aujourd'hui la pratique est loin d'être aussi angélique. C'est le domaine du non-dit. Tout le monde le sait mais on fait comme si. On s'accommode des heures de délégation détournées, des petites combines et des planqués. On accepte les postures hors sol et la langue de bois en copeaux épais. On fait mine de ne pas voir que ce ne sont pas les meilleurs qui se portent volontaires. On tourne la tête quand les délégués se baladent sur le compte du Ce ou font grève en heures de délégation. On fait semblant de trouver normal que pour ne pas être discriminés les délégués qui ne travaillent pas touchent les bonus plein pot. On fait comme si le délégué le plus borné représentait sa Confédération. N'importe quel délégué peut se draper dans sa dignité, invoquer les Travailleurs et traiter son employeur comme il n'imaginerait pas être traité. Tout le monde sait ça. Mais le roi est nu et personne ne dit rien. Au contraire c'est le règne de la compromission de couloir et des petits arrangements glauques. Chacun y trouve son compte. La Morale ne fait pas partie des acquis sociaux. Les Drh ne font pas grand-chose pour y remédier. Sur cette échelle de perroquet avec leurs élus ils se font la courte-échelle. Chacun justifie l'autre. Le Dialogue social leur est un fonds de commerce qu'ils ne vont pas galvauder pour bêtement remettre l'église au milieu du village. Sic transit…

Morale dans la Morale

Entr'eux les Drh passent leur temps à se raconter des histoires abominables –hélas vraies- sur des inspecteurs du travail. Il y en a des salées. Trop souvent sur fond de gauchisme et de haine de l'entreprise. Le fait est qu'ils reçoivent parfois des décisions hallucinantes. Le refus au motif que la demande est liée au mandat a plus que bon dos. On ne s'étonne pas ensuite d'apprendre que l'inspecteur milite au même syndicat que le délégué. Qui n'avait pas manqué de s'en vanter. Ça n'est pas plus simple avec le Directeur départemental du Travail. Un Drh aux prises avec un forcené avait demandé audience à son supérieur hiérarchique. Le Directeur s'excuse de vous recevoir dans des locaux vides, le personnel est en grève. Ambiance surréaliste, affiches et banderoles dans les couloirs déserts. Vous lui exposez vos griefs. Ben oui il est au courant, le type est à moitié fou, il est inondé de recours. Il est désolé pour vous, vous avez bien raison de vous plaindre. Qu'est-ce qu'il va faire ? Ben rien malheureusement. Il est directeur mais ne croyez pas mon bon Monsieur qu'il a le moindre pouvoir. Ses inspecteurs sont autonomes, pour ainsi dire intouchables. Un statut à part qui les protège, y compris du bon sens. Sa position n'est pas facile, il se demande s'il sert à quelque chose. Vous compatissez, chacun sa croix à porter. Pour le reste débrouillez-vous.

Morale de la Morale :

L'inspecteur du licenciement protège les délégués contre le travail.

LA FIN D'UN MONDE... CELUI DE L'INSTANT

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail

Autrice de « La réduction de la pensée ou la liberté confisquée » - date de sortie prévue 4° trimestre 2022

22

Pendant que la dame virevolte dans sa belle robe parme au bras de son cavalier sur le flon-flon d'une fête de village, la forêt de la Teste de Buch brûle. Le coût de l'électricité est multiplié par plus de 10. Les stocks de marchandises se vident progressivement des rayons des supermarchés. Les jeunes générations se désaffectionnent du travail et les plus anciennes démissionnent. La canicule a desséché le grand cèdre centenaire et les réservoirs d'eau de l'Ariège sont vides au deux tiers. Et les sanctions imposées à l'envahisseur Russe se retournent contre l'Occident. La musique des évènements révèlera-t-elle enfin la partition de leur synchronicité ?

Soutenez-nous sur tipeee.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Le « carpe diem » c'est fini !

Cette année, on a consommé plus que la terre ne pouvait produire de ressources. Des déclarations même à haut niveau suffiront-elles à faire prendre conscience que « l'abondance c'est terminé » ? Si tout un chacun est impliqué dans la fin d'une consommation décrite comme abusive, ce serait oublier que les interrelations mondiales ont créé un jeu de dupes. Pour exemple , suite à des pertes constatées au premier trimestre de cette année et non inclues dans les vœux du PDG de la grande firme, celles-ci auront des répercussions directes sur le montant alloué aux actionnaires du fonds de pension qui composent son capital. Les retraites outre Atlantique en pâtiront. Licencier du personnel, vieux remède éculé pour faire remonter la cote de l'entreprise au CAC 40, ne suffira pas à redonner du pouvoir d'achat aux consommateurs français, une fois qu'ils auront utilisé les pansements provisoires de la loi du même nom.

L'économie mondiale a besoin d'autres guides qui prennent en compte la rareté comme mode de pilotage ; et d'un but ultime pour lui donner un sens, telle la continuité de la vie sur terre des différentes espèces. Deux paradigmes ont été shunté depuis trop de temps, la diachronicité et l'interdépendance relationnelle.

La diachronicité n'est pourtant un secret pour personne !

Quelle entreprise, quelle collectivité territoriale, quelle institution, quelle école de commerce ignorent encore la technique de prospective capable de projeter dans le temps l'évolution des choses ? La problématique est justement là. La plupart du temps, la prospective est considérée comme une technique et non comme une méthodologie. Quelle différence direz-vous ? Elle est gigantesque, incommensurable. Elle est révélatrice des retours ignorés des actions engagées et qui aujourd'hui surprennent : l'effet boomerang des impacts des décisions non suffisamment réfléchies dans le temps et l'espace. Pour exemple, les assembliers automobiles ont fabriqué des voitures électriques et ont incité les consommateurs à remplacer leurs véhicules thermiques polluants par des hybrides... Quand deux tiers des centrales nucléaires françaises ne fonctionnent pas et que personne ne sait comment refreiner la spéculation internationale sur le manque d'offre nationale d'énergie nucléaire. Ce qui ne saurait que provoquer un coût supplémentaire des charges pour les entreprises, les ménages, et l'Etat !

La méthodologie est systémique. Si le mot tendance est celui d'éco-système, il n'est pas défini et souvent, il est employé sans même savoir ce qu'est un système.

Ce n'est pas parce qu'on parle de système que le « système fait système » ! A l'instar des planètes, le système réunit dans l'interrelation de ses membres, les personnes morales, physiques, les objets, les espèces vivantes et tout ce qui lui est relié de près ou de loin car il a « à faire avec ». Le système présuppose une alliance de tous ceux qui y sont reliés afin de « tirer dans le même sens », celui d'un but commun projeté et jamais accompli.

Le système est à la fois global et local. Il ne peut exister sans les actions locales des individus qui forment un tout. Il poursuit une finalité commune et les évènements à l'échelle de la planète concernent tout le monde. La pandémie fut de ceux-là. Enfin, contrairement aux idées reçues, comprendre un système est simple. Son message tire le fil d'Ariane de la complexité ambiante : celui de la prise de conscience de l'interrelation dans laquelle les uns et les autres sont interdépendants.

L'interdépendance relationnelle ou la clé du « faire système »

La notion de partie prenante est bien connue des entreprises. Sa définition selon la norme ISO 26 000 (fondatrice de la RSE-RSO utilisée par les entités notamment sur le plan RH) est celle d'un acteur ayant une influence sur la stucture concernée. On aura oublié que le champ d'action de l'influence était plus vaste que celui concourant à la réussite d'un objectif à court terme, telle l'optimisation de la rentabilité, des conditions de travail ou de l'organisation. Il

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

est celui de « l'intrication » entre toutes les entités existantes dans le sens où l'évolution de l'une se répercute indispensablement sur les autres.

La notion d'intrication vient de l'approche quantique qui poserait que les personnes ou les objets n'acquièrent les caractéristiques de leur nature que si et seulement s'il existe entre eux des interrelations. Cette notion fondamentale est à la genèse de la culture d'entreprise avec ses codes et son cadre. Elle produit celle de la Nation dans la rencontre et la mixité des différentes populations. Elle échafaude les relations internationales dont la nature politique est intriquée avec celle de la finance, de l'économie, du numérique ou de la consommation. Le résultat est simple à comprendre, si un élément bouge, tout bouge peu ou prou ! Et voilà un moment que les résultantes des évènements actionnés par des actions à court terme sur le plan local et global ont généré une synchronicité de difficultés voire même de catastrophes qui étonnent et dont on proclame que « le règne de l'abondance est terminé »... Quand ces signes pointent « la réponse de l'univers par rapport au chemin sur lequel on s'est engagé » (Cf Jung)...

Un système ouvert entre les humains resterait à inventer...

Un proverbe ancien proclame que : « Tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir ! » Certains pensent que seuls les dirigeants sont en capacité de prendre les bonnes décisions. D'autres responsabilisent les individus sans leur donner les clés pour agir. Entre ces deux alternatives qu'on ne reniera pas car tous les efforts sont nécessaires pour tenter de « faire système ensemble », une tierce voie, celle des collectifs informels. A l'instar des « champs morphiques », la résonance entre leurs membres rassemble et stabilise les comportements, les champs sociaux, culturels et mentaux dans une influence réciproque.

Certains conservent un souvenir difficile du collectif « Gilets Jaunes » ou de celui du « Convoi de la liberté ». Un des paradigmes sociaux qui fut la cause de leur échec fut leur manque de constitution juridique en un groupe reconnu par les institutions. Une question s'impose : a-t-on besoin d'être reconnu juridiquement pour agir ? Faut-il refermer le « système » agissant en contingentant ses membres quand la nature de tout système par le fait de son intrication avec les autres systèmes est déjà d'être ouvert ?

On pourrait penser que les initiatives de ces collectifs et celles d'autres ne servent à rien, qu'elles sont hors normes ; qu'on n'y peut rien, qu'il n'y a qu'à continuer comme avant et qu'on verra bien ! Qu'après tout la vie sur terre n'est pas du ressort de la personne et que si la mer Méditerranée voit ses espèces de poisson décliner drastiquement, ce n'est pas important du moment que les enfants aient toujours à manger. Certes, mais quoi ?

Selon l'enquête du Céreq sur deux années 2020 et 2021, la génération sortie d'études en 2017 trouverait facilement des CDI quand certains parmi elle n'espèrent plus rien de la politique ou de l'économie traditionnelle. Ils ont fait le choix d'agir localement et activement. Et leurs initiatives rencontrent celles d'autres générations. Leurs résolutions sont nombreuses et efficaces tant dans le domaine de l'agriculture, de l'aide aux personnes, du partage ou de la rénovation de l'habitat, que ce soit en ville ou en campagne. Par le soutien qu'elles leur procurent, les collectivités territoriales jouent un rôle important sur les territoires. Par ailleurs, par le fait du télétravail, des pans entiers de patrimoine rural ont changé de main. Ils appartiennent notamment à ceux qui refusent de perdre la bouffée d'autonomie et d'oxygène que l'excentration du lieu de travail leur a apporté. Toutes ces personnes ont osé libérer leur pensée des contraintes qui leur pesaient pour privilégier et partager l'essentiel avec d'autres individus qui pensent et agissent comme eux dans un même sens, celui d'être propriétaire du chemin de sa vie !

Pour une réforme de la pensée

Pascal célèbre penseur et philosophe du 17° siècle déclamait : « Toute chose étant causée et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et

insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties » (Pascal, les Pensées, Ed. Brunschwicg, II, 72)

Lors des études, dans l'entreprise, dans l'exercice des mandats représentatifs, a-t-on appris à l'individu à devenir conscient des impacts de ses intentions ? A refuser le qualificatif « d'hors sujet » porté sur ses réflexions ? A se projeter en fonction d'un but poursuivi pour choisir en retour ses étapes ? En fait, la logique rationnelle en vigueur dans la société a réduit la pensée au profit de la réussite d'objectifs immédiats sans finalité avérée en lien avec la personne. Résultats immédiats souvent imposés par des contraintes extérieures qui ne le sont devenues, que parce qu'on les a naturalisées comme telles... Comment alors s'étonner que la génération Z (née entre 1997 et 2010) préfère fuir un « système » dans lequel elle ne se reconnaît pas et qui par ailleurs n'en a pas les caractéristiques ? Ainsi, Xavier a choisi de faire le tour du monde pendant ses stages à l'école de commerce. Son métier ? il n'en sait rien. Il n'y pense pas. Virginie s'octroie une année sabbatique après avoir passé un diplôme d'administration du personnel. Elle ira voir ses cousines à Hawaï. Après on verra bien... Quant à Bertrand, après cinq ans d'armée, il vit chez une copine et préfère peindre ou faire du vélo... Et cerise sur le gâteau, la dernière enquête IFOP pointe que la génération Z n'est pas la seule à se désaffectionner de l'entreprise. Ainsi, les démissions, toutes générations confondues, ont dépassé celles de 2007, année de la crise des surprimes et dépassent le chiffre record de 500 000 !

Quels sont les messages que les pouvoirs dominants, les responsables d'entités envoient aux individus ? Auraient-ils oublié que rien ne peut se faire sans l'humain ? « Rien de ce qui concerne l'humain ne m'est étranger » déclarait Térence au II° siècle avant notre ère. Et auriez-vous déjà donné une poignée de main à une entreprise ou à une collectivité territoriale sinon salué son dirigeant ou un de ses élus ? L'entité, tel un artefact, ne saurait cacher la réalité vécue par les personnes.

La pensée est responsable des actions qu'elle induit...

D'hors et déjà certaines entreprises prennent en compte les implications de leur production pour leurs fournisseurs ou leurs clients et des accords comment à exister sur la préservation des matières premières ou l'évitement des déchets industriels. Aux USA les responsables du Wyoming ont compris qu'il était nécessaire de mixer des essences d'arbres afin de limiter les feux et ils ont réintroduit les grands herbivores pour entretenir les taillis sous futaies. Et en Gironde, les propriétés privées construites par des groupes de retraités ont pour mot d'ordre, « Tout sauf l'Epadh ! »

A l'opposé, en Europe, la crise économique internationale provoquée par le covid puis le conflit politique relatif à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, ont balayé les résolutions de l'agriculture biologique et raisonnée ; et ce, malgré ses rendements à l'hectare et ses bienfaits pour la conservation du patrimoine naturel. Le paradigme a été que seule l'agriculture intensive pourrait nourrir la population mondiale. De facto, cette prise de position a décidé le retour aux engrais quand ils sont en majorité importés de Russie !

Le temps est venu de réagir...

La multitude d'individus qui consomment est trop importante pour qu'elle puisse encore longtemps se satisfaire du « green working » de l'entreprise ou du « green washing » de l'économie. Le temps est sans doute venu pour qu'elle prenne conscience des signaux qui lui sont envoyés afin qu'elle élabore les scénarios de sa vie future. Elle n'est pas seule, chaque individu qui la compose est dans la proximité de l'un et des autres. Et à y bien penser, il y a sans doute plus d'éléments qui les rapprochent que d'éléments qui les séparent ! Puisse la dame, dans sa belle robe parme, continuer à valser dans les bras de son cavalier, dans l'espoir d'une autre complainte...

Elisabeth Dorost Vanhecke

POURQUOI LES SCIENCES DE GESTION RECHAUFFENT LA PLANETE ?

HUBERT **LANDIER**

expert en relations sociales et en audit du climat socia, Hubert Landier est vice-président de l'Institut International de l'Audit Social.

23

Les « sciences de gestion » revendiquent hautement leur caractère « scientifique ». Cette qualité résulte de leur apparentement avec les sciences économiques. Ceci ayant été précisé, elles se fondent sur un paradigme dont il convient de dire quels en sont les axiomes implicites.

Le premier, qui leur est commun avec le discours économique dominant, est l'utilitarisme, en tant que fondement de l'agir humain, au moins dans le domaine qui est celui de l'économie. Le second consiste dans le principe d'efficience. Il s'agit, autrement dit, de rechercher les moyens les plus efficaces afin de réduire les coûts d'une opération donnée et de maximiser les résultats attendus en termes d'utilité. Cette recherche porte sur l'organisation et sur le management de l'entreprise, car c'est sur l'entreprise que les sciences de gestion font porter leur discours plus que sur les services publics et les services non commerciaux. Elle se décline ensuite en une multitude de spécialités, qui vont de la « politique commerciale » au « management humain » de l'entreprise, et qui forment le programme des « écoles de gestion », devenues « business School » dans la perspective de la mondialisation libérale, c'est à dire étatsunienne, où elles doivent trouver leur place.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Ce qui est singulier, c'est que les sciences de gestion, en tant que savoir appliqué à une certaine finalité, ne remettent pas en cause a priori la pertinence et la légitimité de cette dernière. Celle-ci est considérée comme une donnée sur laquelle il n'y a pas à s'interroger, que ce soit d'un point de vue politique ou éthique, voire d'un point de vue ontologique. Qu'il s'agisse du commerce des armes ou de la production de jouets en peluche, le problème est posé de la même façon. Il est toutefois permis de se demander si cette apparence de neutralité vis-à-vis des fins poursuivies ne dissimule pas un lien de subordination par rapport à cette finalité, telle qu'elle est exprimée en termes de nécessaire efficience. Les sciences de gestion, autrement dit, en s'interdisant toute vue critique sur ces finalités, s'inscriraient dans une perspective idéologique, dans une vision du monde qui en constitueraient un cadre définitif et qui irait de soi.

On ne discutera pas ici de ce qu'il faut entendre par savoir scientifique dans le cas de la « science économique » et de la façon dont celle-ci s'articule avec une vision positiviste qui a aujourd'hui été entièrement ruinée par les développements scientifiques récents, notamment dans le domaine de la physique et de la biologie. On se contentera donc d'observer que les « sciences de gestion » qui constituent le prolongement du discours économique s'inscrivent dans cette même perspective positiviste, confondant au passage description et prescription. Elles se trouvent ainsi confrontées à un dilemme qui peut être formulé de la façon suivante :

La première possibilité consisterait à faire porter un regard critique sur les postulats fondateurs de la discipline, et notamment sur le bienfondé de l'utilitarisme tel qu'il fonde notre société thermo-industrielle, et d'une façon plus générale, l'ontologie et l'éthique occidentales. Il s'agirait là d'une démarche scientifique légitime car cette remise en cause permanente des théories majoritairement admises ainsi que du cadre conceptuel de leur expression constitue le fondement même du progrès des connaissances. C'est ainsi que Galilée avait admis la nécessité de remettre en cause l'héliocentrisme majoritairement admis depuis l'antiquité grecque, remettant ainsi en cause une vision du monde qui semblait aller de soi.

La seconde possibilité consisterait à s'interroger plus avant sur les principes fondateurs qui pourraient légitimer le discours des sciences de gestion, et ceci en s'affranchissant des conditions concrète - matérielles et institutionnelles - de la recherche. Il s'agirait, autrement dit, d'assurer l'indépendance de la recherche en gestion par rapport à ce qui est attendu d'elle dans le contexte économique et sociétal dans lequel s'inscrit son existence et sa possibilité même. Il est permis de penser qu'une telle démarche critique anime nombre de chercheurs en sciences de gestion et que leur honnêteté et leur clairvoyance ne sauraient ici être mises en cause. En revanche, ce qui fait problème, c'est le contexte dans lequel s'inscrit leur carrière professionnelle, à laquelle ils sont très légitimement attachés.

Ce contexte, c'est tout naturellement d'abord celui des écoles de gestion. Or, les écoles de gestion ne sont pas des institutions éducatives qui seraient neutres par rapport au contexte économique qui a conduit à leur création et à leur développement. Si tel a été ce développement, c'est que le « système économique » en avait besoin afin de se procurer les « talents », c'est-à-dire les compétences, qui lui étaient nécessaires. L'étudiant qui s'inscrit dans une business School, aux droits d'inscription coûteux, ne le fait pas par amour du savoir mais afin de pouvoir par la suite mettre en avant un diplôme reconnu et, éventuellement, de disposer de connaissances qui lui permettront d'espérer une belle carrière professionnelle. Quant au jeune doctorant, il ne saurait rester de son côté indifférent à son avenir professionnel. Il lui faut pour cela s'engager dans un véritable parcours du combattant : publier dans des revues scientifiques à comité de lecture si possible bien classées selon des critères empruntés à l'univers anglo-saxon, participer de même, par la rédaction d'un chapitre, à des ouvrages collectifs, présenter dans des colloques des « communications » qui figureront sur son curriculum vitae.

Il y est fortement incité par l'école même dans laquelle il enseigne et conduit ses recherches. Il y va en effet, pour celle-ci, du classement qui sera le sien, et par conséquent des financements dont elle pourra bénéficier, y compris le montant du prix d'inscription. Tout ceci, dans un univers concurrentiel, n'a rien que de très normal. A ceci près que ce mode de fonctionnement institutionnel encourage, sous le masque de théories nouvelles qui constituent autant de modes plus ou moins éphémères, le conformisme le plus plat, quoique revendiqué comme toujours innovant. A cela s'ajoute le problème suivant : les universités, qui devraient être autant de temples du savoir, considéré en vue de son enrichissement et de sa transmission en tant que vecteur culturel, se trouvent elles-mêmes, notamment pour leur financement, en concurrence avec les écoles de gestion. Il leur faut donc en adopter, au moins marginalement, les voies et moyens. De là un double mouvement : les universités, pour simplement survivre, se rapprochent des business schools, avec par exemple la création d'Instituts d'administration des entreprises, cependant que les écoles de gestion, soucieuses d'assurer leur crédibilité académique, proposent mastères et doctorats selon une terminologie empruntée aux universités.

Tout ceci amène à se poser nombre de questions :

1 dans la mesure où elles fournissent aux entreprises des « managers » profilés ainsi qu'ils leur sont nécessaires, les sciences de gestion contribuent à la stabilité du système et à sa reproduction de l'identique. Elles contribuent à l'entretien de la performance attendue des entreprises, mais surtout, participent, comme dirait Bourdieu, à la reproduction de valeurs qui l'animent. L'étudiant diplômé, prêt à rechercher un emploi, est supposé adhérer à certains principes d'action. Vingt ans plus tard, c'est sur le fondement de ces mêmes principes d'action qu'il aura réussi dans sa vie professionnelle et qu'il recrutera ceux qui, après lui, assureront l'avenir, ceci sur des bases plus ou moins inchangées. Voilà pourquoi les manifestes des étudiants de Agro ParisTech, de l'Ecole polytechnique et de HEC sonnent comme un avertissement, même s'il présente un caractère limité et dont il n'est pas certain qu'il sera suivi d'effets.

2 Le caractère scientifique même des « sciences de gestion » mérite d'être discuté. Il ne suffit pas, pour qu'un savoir puisse être qualifié de scientifique, de procéder au recensement de la « littérature » académique parue dans les revues à comité de lecture sur le problème examiné, puis de présenter les résultats d'une enquête limitée assortis de précautions statistiques supposées convaincantes, pour produire un travail qui serait véritablement scientifique. La démarche scientifique, en effet, ne consiste pas à accumuler les précisions. Elle consiste également, et même d'abord, à accepter de remettre en cause ce qui était tenu pour vrai et à interroger la signification des résultats obtenus sur la base d'un savoir qui ne peut être seulement académique mais qui doit en appeler à la vision du monde, d'essence culturelle, dans lequel celui-ci prend place. Ainsi, pour ne pas chercher plus loin, c'est le présupposé utilitariste qui leur était proposé, d'une façon à peu près inchangée malgré les déboires climatiques qu'ils observent par ailleurs, qu'auront voulu, avec leurs manifestes, remettre en cause les étudiants contestataires des grandes écoles.

3 Le savoir se rapporte à une réalité qui lui résiste. Il cherche en permanence à constituer un discours cohérent, mais il lui faut simultanément aboutir à des conclusions qui soient pertinentes par rapport à cette réalité, qui constitue en définitive son objet d'observation et d'analyse. Et les dissonances qui en résultent doivent prévenir le chercheur de ce qu'il convient parfois de remettre en cause des certitudes qui semblaient pourtant bien établies. Ces certitudes sont à rechercher non seulement dans le corpus académique lui-même mais dans les présupposés sur lesquels il se fonde. Toutefois, un chercheur en « sciences de gestion » qui se proposerait de mettre en doute la pertinence même du système économique auquel elles apportent leur contribution ne serait pas assuré de bénéficier très longtemps des

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

financements qui lui seraient nécessaires. Or, il est permis de s'interroger sur les conséquences négatives, sur l'avenir de la planète, du grand dessein qui justifie le fonctionnement de l'économie thermo-industrielle.

Cela, les chercheurs en gestion ne l'ignorent pas. Les sciences de gestion sont en grande partie à l'origine d'améliorations de toutes sortes, que ce soit dans l'organisation du travail ou des effets de bord de l'activité de l'entreprise sur son environnement humain, social et environnemental. Congrès et symposiums s'enchaînent, qui vantent l'efficacité de « l'entreprise libérée », de « l'entreprise agile » ou de « l'économie circulaire » (confondant allègrement objet d'étude, effet de mode, gesticulation médiatique et opportunité d'intervention pour les cabinets de consultants) ou bien les mérites de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE). Des textes légaux et réglementaires sont supposés s'imposer aux dirigeants d'entreprises. On se félicite et on fait largement état des progrès constatés.

Fort bien. Chercheurs d'un côté, praticiens de l'autre, y trouvent un effet de leurs efforts. Cela étant dit, il importe d'en évaluer la portée. Or, faute peut-être d'aller à l'essentiel, il n'est pas certain que la qualité de vie au travail soit aujourd'hui toujours supérieure à ce qu'elle fut dans le passé. Si la charge physique du travail a dans l'ensemble très probablement diminué, la charge mentale a cependant bien souvent beaucoup augmenté, au point de provoquer des « risques psycho-sociaux » qui n'existaient pas auparavant, ou alors moins visiblement. De même, pour des raisons de communication évidentes, tout progrès, aussi minime et discutable soit-il, est-il immédiatement mis en avant comme un changement considérable. Et enfin, pourra-t-on observer, il est permis de se demander pour quelles raisons, malgré tous ces efforts et tous ces progrès, la productivité économique n'ait pas considérablement augmenté et que le bonheur humain, tel qu'évalué par Richard Layard, soit en sensible recul depuis une dizaine d'années.

Et donc, si les « sciences de gestion » participent sans aucun doute au progrès économique et social, il faut se demander si elles n'en sont pas également la caution.

On observera ici que certaines matières propres à ouvrir le débat ne sont pas privilégiées dans les programmes de formation des futurs managers : pratique des relations sociales, perspectives radicales résultant des travaux du GIEC, malgré quelques progrès s'agissant de la dimension écologique, ne figurent pas parmi les matières dominantes des grandes écoles. Le discours managérial tend ainsi à s'enfermer dans une doxa cohérente avec les attentes dont il fait l'objet venant des entreprises qui assurent le financement des institutions où il s'enseigne mais ne constitue pas nécessairement une préparation adaptée à un monde qui ne serait plus celui de la mondialisation heureuse et de la croissance assurée.

Le discours des « sciences de gestion » devra donc évoluer beaucoup plus qu'il ne l'a fait au cours de ces dernières années. Il lui faudra échapper à la doxa dominante au sein du village et s'en aller par la vaste forêt rechercher les éléments qui lui permettront de penser autrement et échapper à la fois aux conditionnements qui l'accablent et aux poncifs en lesquels il se tient. Il lui faudra porter sa vision sur autre chose que l'entreprise à but commercial qui constitue aujourd'hui son objet d'étude privilégié et s'intéresser à d'autres formes de l'agir humain et à d'autres formes d'éthique que celle que constitue l'utilitarisme.

A cette condition, mais à cette condition seulement, elles pourront cesser de contribuer à une reproduction de l'identique et avancer dans le sens d'une contribution à un avenir qui ne saurait aujourd'hui se définir.

Hubert Landier

LEADERSHIP SPIRITUEL ON NE RIGOLE PAS !

CHRISTOPHE**GENOUD**
Politologue & Manager public

24

En découvrant le «leadership spirituel», on aurait pu s'attendre à une forme de leadership fondé sur l'humour, l'autodérision et le troisième degré. En fait, ça rigole pas du tout. C'est très sérieux cette affaire. Et si l'on rit, c'est de désespoir. Voyage au coeur du New Age et du quantique appliqué au leadership.

On s'était arrêté au leadership transformationnel comme dernier avatar des approches sur la conduite des organisations. On en avait déduit que pour transformer les organisations, le Leader devait se transformer pour mieux transformer ses suiveurs à coup d'inspiration, de motivation, de bienveillance et de considération. Ça faisait quand même beaucoup à assimiler. Sauf que, voilà que ce leadership est «disrupté» par une nouvelle déclinaison : le leadership spirituel. Mais alors Koitèce ?

«Le but du leadership spirituel est de toucher les besoins fondamentaux du leader et des collaborateurs en matière de bien-être spirituel par l'appel et l'adhésion.» (Voynnet-Fourboul 2014 : 64)

Au coeur de cette approche on retrouve les concepts de passages (étapes et épreuves franchies que rencontre un leader dans une organisation à l'aide de sa spiritualité) et d'alignement («être cohérent dans ses émotions, son esprit, son corps, son âme au sein d'une identité que l'on peut affirmer au monde» Voynnet-Fourboul 2014 : 82). C'est donc en initiant un «cheminement spirituel» qui consiste en trois étapes : purification (de la pensée, des mots et des actes), illumination, unification que l'on renforce son leadership spirituel à coup de «méditation zazen, rebirth, cri prima, respiration holotropique, gestalt thérapie, thérapie brève, généalogie et tarologie, massages, psychanalyse, constellation familiales ou d'entreprises» (Voynnet-Fourboul 2014 : 84). Vous avez l'impression que cela fait un peu fourre-tout ? C'est que vous êtes trop rationaliste, trop français, trop cartésien en somme. C'est vrai, «la rationalité peut constituer une limite au développement de la spiritualité» (Voynnet-Fourboul 2014 : 224). Elle risque même de rendre ce bazar conceptuel et théorique un poil délirant et surtout assez dangereux, comme nombre de pratiques spirituelles proposées dans les organisations, en formation ou en coaching. Jugez-en.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

Le leadership sub-atomique

Ce qu'il y a de bien avec le quantique, c'est que c'est un condiment qui va avec tous les plats. C'est l'exhausteur de saveurs universel. Voici donc que certains faits scientifiques peuvent être reliés «au champ métaphorique inspirant la spiritualité et la gestion» (Voynnet-Fourboul 2021 : 25). Ah ben si on est dans le «champ métaphorique», alors on ne raconte pas n'importe quoi et surtout on peut se passer de toute rigueur ou de sérieux, puisqu'on vous dit qu'on est dans l'image, dans l'inspiration et dans l'analogie.

«Les scientifiques, notamment quantiques, nous apprennent en outre que cette «mer psychique dans laquelle nous baignons» est riche de propriétés qui dépassent de loin celle de la matière. Le temps n'y existe pas, les informations y circulent plus vite que la vitesse de la lumière, et tout y est relié. Il ne s'agit pas de dire que nous, êtres humains, dans notre dimension physique, disposons de ces propriétés. Mais que notre conscience individuelle, elle, tout comme le champ de conscience collectif, dispose de ces potentialités.» (Baranski 2021 : 49)

On est rassuré d'apprendre que cette approche est enseignée par l'auteure dans une université publique (Panthéon-Assas) dans le cadre d'un programme de Master «Coaching et développement personnel en entreprise»...

«Le cerveau gauche est très rassurant, il quantifie, pèse, mesure, compte... mais il nous rend aussi malheureux car il nous projette dans un passé amer, et un futur incertain, et nous empêche de vivre l'instant présent. L'hémisphère droit, lui est plus imaginatif, créatif, intuitif et permet d'accéder à toutes nos perceptions extrasensorielles, il est quantique en dehors de l'espace-temps (non local et dans l'intrication)...» (Martin 2021 : 53)

Cela ne doit pas être très agréable d'avoir la moitié de son cerveau hors de l'espace-temps, pendant que l'autre moitié me rend malheureux. Non, mais puisqu'on vous dit qu'on est dans un «champ métaphorique» aucun besoin d'argumenter, de donner des références bibliographiques solides !

Je vous présenterais bien encore la «Schématisation de la Structure-Temple modèle Fractal en «n» éléments» (Pasquier 2021 : 304), mais je suis pas sûr que vous soyez prêt. Faut pas rigoler avec ces

choses-là. Faut être «avancé» au niveau illumination pour saisir et pas se faire une entorse du cerveau gauche.

Moralité, Vertus et entreprises

Mais au fait, c'est censé servir à quoi ce délire ? A rendre les individus et les organisations moraux ! Sauf que faut pas dire moral, parce que c'est un peu... moralisateur. Alors on parle de «vertus» ou de valeurs. Et celles-ci sont l'apanage des leaders spirituels (Voynnet-Fourboul 2014 : 149) : sagesse, courage, humanité, justice, tempérance, transcendance etc.

«Un faible développement spirituel est marqué par les attitudes suivantes : être poussé par des jalousies, des rivalités, penser ne plus à rien avoir à apprendre dans le champ spirituel, illustrer de l'autosuffisance, de la présomption (...), prêter plus attention à soi-même qu'aux autres, manquer de charité. Telles sont les postures à dépasser dans la quête d'une maturité spirituelle. Au contraire le développement spirituel coïncidera avec l'adoption de valeurs.» (Voynnet-Fourboul 2014 : 159)

Diantre ! Heureusement que Pierre Bayle a évoqué dès 1682 la possibilité que les athées puissent être vertueux, parce que sinon c'est le bûcher pour pas mal de monde.

Et pour les organisations, avoir un leader spirituel ça présente quoi comme avantage ? Ben... c'est pas très clair en fait. Mais on peut glaner les avantages suivants : «être plus éclairé» (sic), «produire de nouveaux comportements», «faire face aux épreuves», «se réconcilier avec soi-même», «attirer davantage les personnes qui le (le leader) côtoient». Au niveau des KPI, on est pas encore très sharp !

Skippy et brouzouf

Pas étonnant de trouver dans ce magma de bullshit, des références à Scharmer «Theory U» ou Laloux «Reinventing organizations» entre autres, dès lors que l'une des références communes à ces deux auteurs et au «leadership spirituel» est Ken Wilber et sa «théorie intégrale de la conscience» qui ne repose sur a peu près rien de sérieux et emprunte beaucoup au New Age qu'il a aussi inspiré.

Par contre, on a de quoi s'inquiéter de voir se développer, pire, de voir s'enseigner dans les établissements universitaires de telles fadaises. Il faut prendre au sérieux l'ambition des thuriféraires de ce nouvel avatar du leadership qui surfent sur la tarte à la crème de la «crise de sens» et qui visent à infiltrer les organisations :

«Mais en France les élites ont désinvesti le champ du bien commun justement chère à la spiritualité (...). Et elles sont malheureusement relayées avec un certain mépris par l'establishment médiatique au nom d'une arrogante bien-pensance et d'une idéologie qui se veut sans égale.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise pourrait offrir une alternative en devenant une sorte de tiers lieu capable de remplir un rôle médiateur de cette dimension spirituelle qui fait défaut dans la société civile.» (Voynnet-Fourboule 2021 : 15)

Vraiment, le leadership spirituel ne fait pas rire ! Mais pas du tout !

Christophe Genoud

Références :

Baranski, L. (2021). «Gouverner en cinq dimensions», in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, pp. 45-9
Martin, P. (2021). «Les états modifiés de conscience» in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, pp. 52-7
Pasquier, F. (2021). « Mobiliser la dimension du spirituel en éducation» in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, p 302-8
Voynnet-Fourboul, C. (2014). Diriger avec son âme. Leadership et Spiritualité. Cormelles-Le-Royal : Editions EMS.
Voynnet-Fourboul, C. (dir.) (2021). Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS

DRH, OUBLIEZ LE TELETRAVAIL PENSEZ TRAVAIL HYBRIDE !

MARTIN**RICHER**
Président de Management & RSE ;
Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

25

L'organisation du travail, les professionnels de la RH et le management doivent désormais tenir compte d'une nouvelle réalité, dans ce « monde d'après Covid » : le travail hybride est la forme normale de conception et d'exécution du travail.

Un virus a fait en quelques mois davantage pour la transition numérique et la transformation du travail dans les entreprises françaises que des années d'efforts conjugués des directeurs des ressources humaines, directeurs des systèmes d'information et directeurs des opérations. En mars 2020 sous la contrainte du confinement, les entreprises françaises basculaient en effet d'une situation où à peine 3 % de la population active télétravaillait régulièrement, à une proportion de 30 % de télétravailleurs. Cette transition à marche forcée a créé un choc organisationnel et managérial, dans l'ensemble bien absorbé. Après les déconfinements successifs, directions, professionnels de la RH, managers et collaborateurs se sont livrés à de multiples bricolages organisationnels pour accommoder la coexistence du présentiel et du distanciel, deux environnements de travail que beaucoup gèrent aujourd'hui en parallèle au lieu de les articuler.

Passé le temps de l'urgence et de l'improvisation, il est temps de prendre du recul. C'est l'ambition du rapport que je viens de publier pour Terra Nova avec Aurélia Andreu et Paul Montjotin. Il pose les sept caractéristiques de l'environnement de travail de demain, que nous appelons le Travail hybride socialement responsable, abrégé en THSR.

Celui-ci répond à un triple contexte :

1. En cas de nouvelle vague de Covid ou de nouvelle pandémie, offrir la meilleure conciliation entre l'éloignement des travailleurs pour éviter les contaminations et la préservation de l'activité économique.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

2.Par temps calme, accélérer les transitions qui étaient déjà à l'œuvre avant la pandémie pour créer un environnement de travail sain, stimulant et favorisant la sobriété.

3.Dans tous les cas, mener cette mutation du travail dans l'équilibre des intérêts des parties prenantes, afin que cette évolution offre une solution pérenne et gagnante à la fois pour les collaborateurs, pour les entreprises, pour la société et pour la planète.

C'est au DRH, garant du « contrat social de l'entreprise », de veiller au respect de ces équilibres et de créer les conditions concrètes de sa construction négociée.

Le THSR se définit par sept caractéristiques

Ces caractéristiques dessinent un contexte de travail hybride : 1) déployé à grande échelle ; 2) volontaire et créateur de droits (droit effectif au télétravail) ; 3) équitable ; 4) équipé et protégé ; 5) respectueux de la santé physique et mentale ; 6) accompagné ; 7) favorable à la performance globale.

Pour chacune de ces caractéristiques, nous posons les constats, les principes directeurs et élaborons les propositions qui nous semblent indispensables à une mise en œuvre plus équilibrée et durable du travail à distance.

A la racine du THSR, nous préconisons la création d'un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur, en poursuivant le mouvement initié par les ordonnances Travail de 2017 et en rapprochant la France des pays européens les plus avancés dans ce domaine : l'Allemagne et les Pays-Bas. En contrepartie, nous proposons d'adapter le droit du travail pour empêcher les abus du « chantage à l'éloignement », qui place les DRH dans des situations parfois inextricables.

Nous ne souhaitons pas pour autant « remettre les femmes et les hommes à la maison » : nous proposons la création d'un « titre télétravail » pour inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs collaborateurs à des espaces de travail partagés (coworking) et leur donner ainsi le choix du lieu de travail (sur site, dans un tiers-lieu ou à domicile). De même, nous ouvrons différentes pistes afin d'éviter que le travail à distance ne creuse une ligne de fracture entre ceux qui peuvent y accéder et ceux qui en seraient durablement exclus.

Aujourd'hui, d'après une étude de l'ANDRH publiée en mars 2022, 70 % des responsables RH redoutent avant tout un manque de cohésion entre les télétravailleurs et les salariés en permanence sur site. Peut-on s'en contenter ? Notre étude montre que l'attitude consistant à s'intéresser au travail réel, à raisonner en tâches éligibles au télétravail (plutôt que en postes) permet de doubler le potentiel du télétravail.

Nous recommandons aux entreprises une attitude ouverte et dynamique vis-à-vis du travail à distance : lutter contre la culture du présentéisme, encore trop profondément ancrée dans notre pays ; faire du travail hybride un axe essentiel de sa marque employeur et un outil de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ; revoir ses rituels sociaux et ses process RH (intégration des nouveaux entrants, entretiens d'évaluation, prévention des risques psychosociaux…) pour les adapter au travail hybride ; tester et intégrer les technologies (lutte contre le risque cyber, travail collaboratif, métaverse,…) ; développer pour les collaborateurs une hygiène du travail à distance.

Le rôle crucial du management de proximité

Les managers de proximité ont joué un rôle essentiel lors des confinements. C'est maintenant la responsabilité des DRH de les épauler pour définir un « new deal managérial » avec leur équipe, basé sur la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori, à maille variable et à rétroaction souvent plus courte qu'en présentiel.

De manière générale, les retours d'expérience révèlent que le travail hybride fonctionne bien quand il s'inscrit dans une stratégie RH globale. Le travail hybride

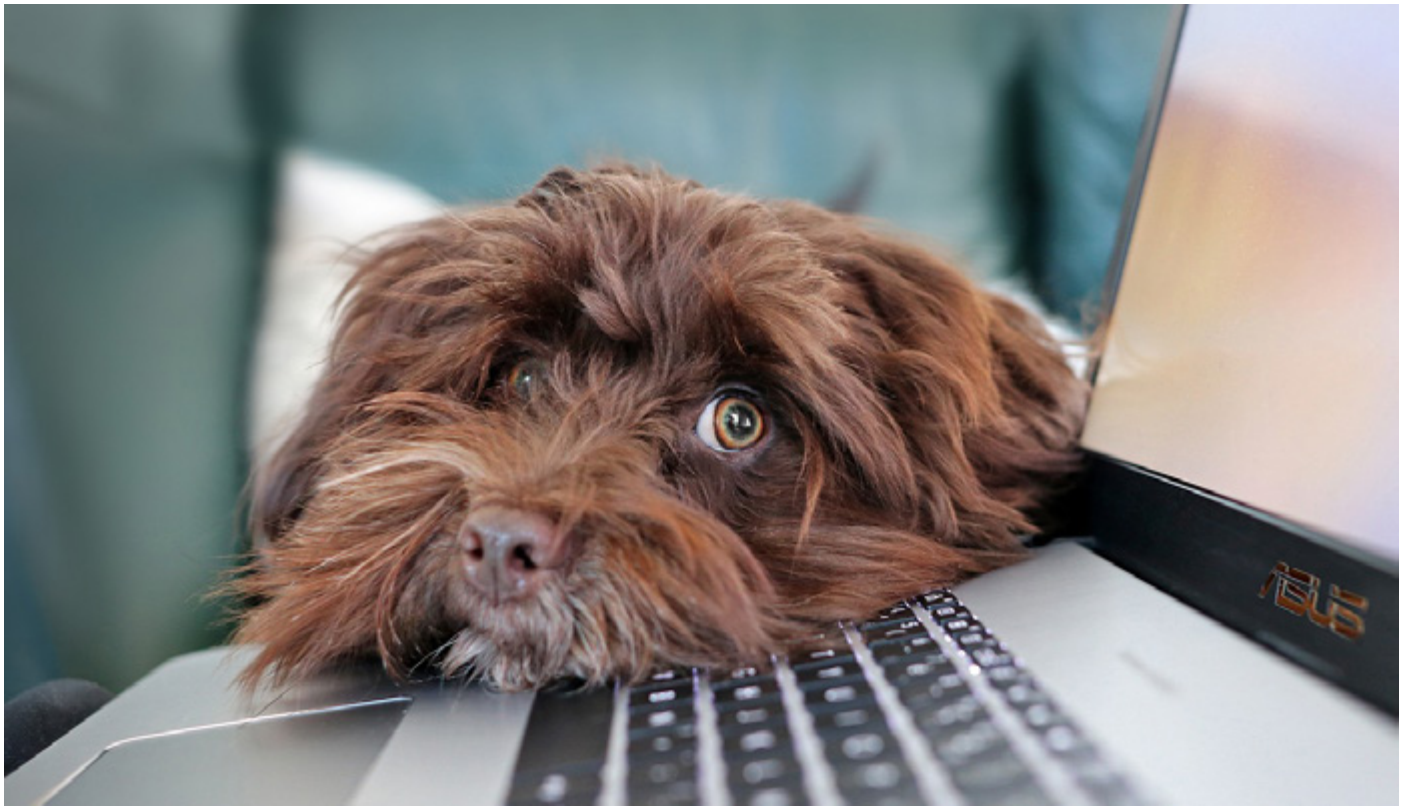
implique nécessairement une formation aux nouveaux outils comme une adaptation de la relation managériale. Alors que 71% des dirigeants d'entreprise n'ont pas prévu une formation des managers aux pratiques managériales adaptées au travail hybride, cette transition managériale risque de s'encalminer alors qu'elle constitue une opportunité unique de faire progresser les pratiques et qu'elle répond à un besoin d'agilité et de flexibilité pour un meilleur équilibre des lieux et temps de vie et de travail. Cette insuffisance ne concerne pas seulement les managers. Selon le baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis de mars 2022, 78% des salariés n'ont pas été accompagnés lors de la mise en place du travail hybride. Facteur aggravant, une étude du CEREQ sur l'impact du télétravail sur le développement des compétences (juillet 2022) a montré qu'ici comme ailleurs, « ce sont les salariés les plus habitués au télétravail et à l'utilisation d'outils numériques (et de surcroît les plus qualifiés) qui ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances de suivre une formation dans le numérique que les autres ». Si les entreprises n'y prennent pas garde, leur plan de formation va continuer à creuser le « fossé numérique ».

Dialogue social et dialogue professionnel doivent s'emparer du THSR

La multiplication des accords sur le télétravail témoigne de la vitalité du dialogue social au sein des entreprises. Reste cependant à y faire entrer la régulation du THSR en mobilisant le Comité social et économique (CSE), sa commission Santé et les commissions de suivi des accords sur le travail hybride : analyse des postes non éligibles au télétravail, équipement en matériels et logiciels des télétravailleurs, lutte contre l'illectronisme, pilotage d'une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs, meilleure insertion du handicap, concrétisation du droit à la déconnexion, suivi et résolution des difficultés de mise en œuvre du travail à distance. Il faut également donner une meilleure visibilité aux organisations syndicales dans l'environnement numérique de l'entreprise.

Ces évolutions doivent être conduites selon une démarche aussi participative que possible car le THSR suppose que le sens au travail soit partagé et incarné par l'ensemble des collaborateurs. Nous

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH



suggérons ainsi d'organiser au sein des entreprises des réunions débat en petites équipes sur le thème « le travail après la crise sanitaire », selon les modalités du dialogue professionnel. De même, nous encourageons les approches permettant de conduire le changement, de modeler la culture d'entreprise en environnement hybride et d'apporter de la cohésion aux collectifs de travail parfois malmenés par le distanciel : raison d'être, missions, valeurs, leadership...

Le THSR apparaît comme un futur désirable pour les salariés, les entreprises et la planète. Dans chacun de ces cas, il répond à des impératifs essentiels, qui se situent en tête de leurs préoccupations :

- Pour les entreprises : accroître leurs facultés de résilience et d'agilité, offrir des réponses pertinentes aux attentes des talents de demain par temps de « Grande démission » et de « QuietQuitting » ;
- Pour les salariés : mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle ; mieux trouver leur place dans une entreprise plus attentive aux aspirations de ses salariés ;
- Pour la planète : contribuer à la sobriété énergétique et lutter contre le réchauffement climatique.

Les propositions concrètes que nous avançons aujourd'hui s'adressent aux dirigeants d'entreprise, DRH et managers, aux représentants du personnel, aux pouvoirs publics et aux collectivités territoriales. Plus de la moitié concernent directement les fonctions RH et RSE. Nous n'attendons pas que ces acteurs reprennent l'intégralité de ces 86 propositions, mais que chacun les mobilise pour enrichir collectivement sa feuille de route.

Martin Richer

Pour aller plus loin :

Cet article est une synthèse du rapport que Martin Richer vient de publier pour Terra Nova (7 octobre 2022) que vous pouvez télécharger ici https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/comment-les-nouvelles-organisations-du-travail-transforment-lentreprise-pour-un-travail-hybride-socialement-responsable/

LE RH INTUITIF ?

GREGORY**BERNABEU**
Responsable Développement RH / Maître de Conférence Associé

26

Commençons par souligner le paradoxe qui existe entre l'intuition, dont nous avons tous fait l'expérience et qui est omniprésente en entreprise, et notre capacité à en reconnaître sa portée. Si nous la laissons volontiers orienter certaines de nos décisions personnelles, nous lui accordons peu de crédit dans le monde professionnel face à la toute puissante prise de décision rationnelle.

S'il n'y a pas de consensus sur sa définition, on peut considérer que c'est l'acquisition d'une information ou d'une solution soudaine inattendue et spontanée, qui est tout à la fois universelle et unique dans la façon dont elle s'exprime chez chacun de nous.

Dès lors, à condition de savoir la reconnaître, l'intuition peut s'avérer précieuse dans le processus décisionnel, en particulier dans les situations où les modèles traditionnels, rationnels et prédictifs montrent aujourd'hui leurs limites.

Il ne s'agit pas d'opposer l'intuition et la raison, car elles sont finalement complémentaires. Il ne s'agit pas non plus de sacraliser l'intuition dans le processus décisionnel, car celle-ci peut nous tromper. La question est donc de savoir quand faire confiance à notre intuition au moment de

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

prendre une décision. L'expérience et/ou l'expertise du décideur semble/ent accroître la fiabilité de l'intuition et la rapproche d'une forme de réminiscence. Par ailleurs, face à la combinaison de la complexité et de l'urgence à décider, l'intuition semble être le processus décisionnel le plus efficient.

L'intuition du RH : une expertise indispensable dans le processus décisionnel

A l'instar du manager, les ressources humaines occupent une place à part dans l'entreprise, car la nature de ses décisions impacte directement ou indirectement les collaborateurs de l'entreprise dans ce qu'ils ont de plus précieux : eux-mêmes à travers leurs salaires, leurs carrières, leurs évolutions....

Par ailleurs, les problématiques RH sont au cœur d'enjeux qui dépassent le cadre de l'entreprise, et embrassent ceux de nos sociétés contemporaines.

L'accès à l'emploi, les discriminations, l'égalité Femme-Homme, la parentalité, les nouveaux modes de travail, l'équilibre vie pro/ vie personnelle sont autant de sujets qui parfois mettent l'entreprise au-devant de la scène médiatique, avec un fort risque d'image.

Dans un tel contexte, avec un rôle si important, la tentation est forte d'encadrer la fonction RH dans un modèle rationnel. En cela, l'explosion des solutions informatiques, de l'IA et des datas RH vont dans le sens d'une RH qui prendrait ses décisions de façon plus éclairée. Il ne faut pas nier ici l'apport indéniable des nouvelles technologies qui contribuent à accroître le professionnalisme et l'aide dans ses prises de décisions.

Mais alors quelle place laisser à l'intuition dans la Fonction RH ?

Toutes activités RH ne sont ici pas à mettre au même niveau :

D'un côté, nous avons les politiques RH qui résultent d'orientations stratégiques de l'entreprise et qui poursuivent des objectifs explicités. Ici les indicateurs de performances, les KPi's, font sens. La recherche d'une certaine rationalité est recherchée. Citons pour illustrer mon propos, le travail des équipes Comp & Ben qui s'appuient sur des modèles, des projections chiffrées, des études. Convenons que la place pour l'intuition dans la prise de décision est ici limitée (même si elle peut exister !)

De l'autre nous avons les activités directement en lien avec la gestion individuelle. Activités en prise directe avec ce qu'il y a de plus complexe : les comportements humains !

Il ne s'agit pas ici de minimiser l'apport des différentes méthodes d'entretiens qui garantissent une forme de professionnalisme, elles sont indispensables.

Pour autant, quel RH expérimenté menant des entretiens n'a pas à un moment ressenti, sans pouvoir l'expliquer de façon rationnel, que « quelque chose ne va pas ! », quel RH ne s'est pas dit de façon consciente ou inconsciente « je le/la sens pas » ? Et combien de RH ont découvert au fil de l'entretien, à force de questions et de relances, qu'il y avait effectivement « quelque chose » qui n'allait vraiment pas ? Ici, le processus décisionnel intuitif trouve toute son essence.

Mais il n'est pas le fruit du hasard, ni de capacité inné à être intuitif, il entre dans la catégorie de ce que Herbert SIMON appelle « l'intuition de l'expert » .

Le prix Nobel d'économie 1978, a étudié le processus de prise de décision et fait émerger la notion « d'intuition de l'expert ». Pour lui l'intuition est directement le fruit de nos expériences et de notre apprentissage. À l'image du joueur d'échecs, le manager sait intuitivement quelle action est préférable dans quel type de situation. Cela s'expliquerait par le fait que son cerveau a engrangé énormément d'informations associatives et de probabilités préalables.

Il va montrer que les choix des acteurs sont guidés par une rationalité limitée et que l'être humain dans ce monde de plus en

plus complexe n'est pas capable de décider en toutes occasions de façon totalement rationnelle.

Pour pouvoir se fier à ses intuitions, il faut donc d'abord, développer une expertise, grâce à l'apprentissage, l'expérience. Ainsi plus un RH mène des entretiens, plus son expertise augmentera, plus son intuition sera fiable.

Mais attention, car cette même intuition peut nous tromper et nous conduire à commettre des erreurs. En effet, c'est parce que l'intuition semble dire la vérité qu'il faut s'en méfier, d'abord parce que c'est notre vérité, et ensuite parce que l'individu est constamment soumis aux biais cognitifs et heuristiques .

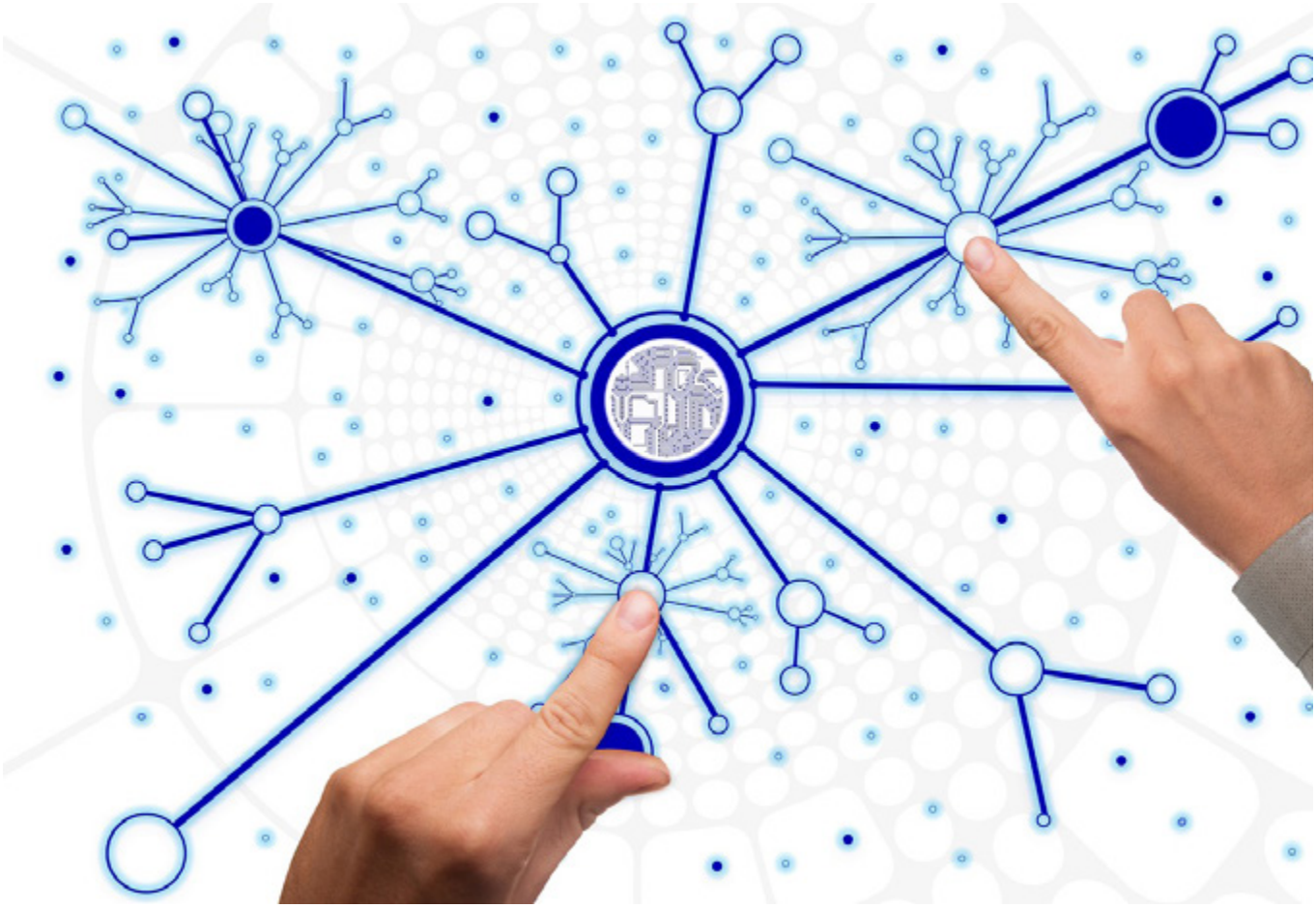
Ainsi, si le RH doit faire confiance à son intuition, il ne reste pas moins vrai qu'il doit la confronter à des faits. Prenons l'exemple d'un entretien de recrutement, le recruteur ne peut pas se permettre de se dire « je le sens pas, je le décline », il doit chercher à confronter son intuition avec des éléments concrets et objectifs. Au final, soit les faits viendront confirmer son intuition, soit le cas échéant, il n'a pas suffisamment questionné le candidat, ou alors son intuition était tout simplement fausse.

En conclusion, le RH, à condition d'avoir développé une expertise, serait bien inspiré de se laisser guider par ses intuitions. Celles-ci s'avèreront bien souvent vraiesyyyyyyu§(, mais pour autant, elles ne doivent pas faire l'économie d'une recherche d'objectivité : Chercher à confronter son intuition à la réalité des faits. Ainsi, comme le disait Henri Poincarré :

« C'est avec la logique que l'on prouve, c'est avec l'intuition que l'on trouve »

Grégory Benabou

1. Bibliographie : « Administrative Behavior » - Herbert Simon- 1947
2. Bibliographie : « conditions for intuitive expertise : failure to disagree » - de Daniel Kahnman et Gary Klein paru dans "American Psychologist Journal" en 2009.
3. Bibliographie : « Système 1- Système 2, les deux vitesses de la pensée » – Daniel Kahneman- 2011



LE BODY SPEAKING DECRYPTE LA PERSONNALITE PASSEE AU CRIBLE DE L'OBSERVATION ACTIVE

JEAN-PIERRE **VEYRAT**
Nego-analyste

27

Jean-Pierre, d'où vous vient l'idée de ce livre ?

Je me suis depuis toujours intéressé à la recherche des moyens observables d'identifier les principaux traits d'une personnalité, comme cela se fait en graphologie, et je considérais le body-language trop axé sur ce que nous éprouvons, par nos postures, nos gestes et nos mimiques, mais essentiellement dans la communication. L'objet de mon livre est de présenter une démarche novatrice de recensement des invariants gestuels de notre body language par lesquels nous révélons, à nous-même et à autrui, ce que nous sommes et comment nous interagissons dans diverses actions de la vie courante.

La référence à la graphologie est surprenante puisque cette discipline n'a jamais eu un quitus scientifique, surtout en « recrutement. Ne craignez vous pas d'être catalogué « sulfureux » ?

Jean-Pierre, ce sont ces invariants corporels que vous avez regroupés sous l'appellation de body-speaking ?

Oui. Chacun a une gestuelle récurrente et habituelle qui lui est propre, reconnaissable à une façon particulière de marcher, d'échanger, à des gestes et des expressions faciales bien à soi, permettant de saisir des pans de sa personnalité. Un body-language strictement personnel et invariant au fil du temps auquel j'ai donné le nom de body-speaking.

Ce body-speaking est composé de quoi ?

Si nous avons tous entendu parler du Body language, le concept de Body speaking nous est moins familier. La

nuance n'est pas mince, elle est essentielle : le Body language parle POUR le locuteur (de sa manière de réagir sur l'instant), le Body speaking parle DU locuteur (de sa manière d'exprimer qui il est par des INVARIANTS gestuels).

Le body-speaking tire son origine de l'Analyse MorphoGestuelle (A.M.G.) que j'ai fondée en 1983 avec pour objet de rechercher et définir tous les indices corporels récurrents du comportement observable qui concourent à l'expression des trois aspects psychologiques de la personnalité constitutionnel, institutionnel, évènementiel, traduisant, pour l'aspect constitutionnel, les dispositions de l'individu à la naissance ; pour l'aspect institutionnel, l'influence de l'éducation ; pour l'aspect métamorphologique, le poids de son vécu. La gestuelle étant, de ces trois composantes, la véritable clé de voûte du body-speaking. Une gestuelle en lien avec l'éducation et tout ce qui construit un schéma émotionnel de réaction. C'est pour cela qu'un Anglais ne se comportera jamais comme un Français face à une situation donnée.

Ce qui revient à dire que l'appréciation de quelqu'un diffère totalement selon que nous considérons sa gestuelle comme la part non-verbale de ses discours, ou que nous l'appréhendons comme faisant partie de son registre expressif invariant. J'aime à ce propos citer Morgan Freeman en parfaite illustration de cette distinction : « Ne confondez pas ma personnalité avec mon attitude. Ma personnalité est qui je suis, mon attitude dépend de qui vous êtes. »

Et, Jean-Pierre, pourquoi parlez-vous d'observation active ?

Parce que le décryptage du body-speaking ne vaut que dans des contextes bien définis. J'ai choisi de passer au crible la personnalité à travers tout un processus d'observation progressif de son body-speaking dans des moments clés au cours desquels nous tous révélons, sans le savoir, nos manières d'être et d'agir les plus profondes. En effet, au fur et à mesure de ses échanges, chacun d'entre nous se découvre petit à petit.. D'abord par une première impression, parce que tout part de là, même s'il faut s'en défier. Le contact, premier maillon par lequel on se découvre. La communication qui représente l'intant parmi les plus privilégiés du décryptage de notre personnalité quant à sa manière d'avoir façonné sa gestuelle pour faire passer ses messages. Le rapport à l'autre, qui met en lumière comment nous nous comportons dès qu'on est en société. Enfin le conflit.quand nous sommes plongés dans un situation qui nous met en cause personnellement.Tous ces moments étant sans conteste des occasions d'observation active qui nous sont communes, où que l'on se trouve, et qui sont on ne peut plus parlantes.

D'un point de vue pratique, Jean-Pierre, quel est son intérêt ?

L'observation active du body-speaking et son décryptage sont transposables à de multiples rencontres, aussi bien à titre personnel que dans le travail, chaque fois que sont recherchés les indices gestuels invariants qui aident à comprendre une personnalité dans un contexte donné, ou qu'il est question de dresser un profil psychologique.

Avec une réelle satisfaction, le concept de body-speaking a été adopté et appliqué avec succès dans des domaines très divers : communication, interview, négociation, médiation, audit comportemental..., et bien sûr recrutement.

Et, plus précisément, pour les RH qui vous lisent, quel est-il ?

Comme je viens de le dire, essentiellement en recrutement où cette approche donne d'excellents résultats pour cerner en direct le profil d'un candidat au cours de l'entretien.

Un entretien de recrutement est en effet parsemé de non-dits, de gestes, d'attitudes et de propos à interpréter, où observation active du body-speaking du candidat et écoute active des propos tenus forment un tout pour une lecture globale de ses réactions.

Mais, surtout, plus naturelle que l'écoute active sur laquelle elle se greffe, l'observation

active permet d'enrichir et d'affiner ce que dit le candidat, en donnant accès à des informations d'une autre nature que celles obtenues par les paroles, sur ce qu'il cache, sur ce qu'il ne peut pas ou ne veut pas dire, mais qu'il manifeste par une moue d'hésitation, par un silence en se remuant sur sa chaise, ou par une attitude plus personnelle.

Vous avez déjà eu des retours ?

Oui, dernièrement de Gregory Arabi, Directeur des Ressources Humaines de Veolia Maintenance environnementale Industrie & Bâtiment, que je vous cite tel quel : « Face à un client ou un acheteur dans le cadre d'une négociation difficile ou face à un candidat postulant pour intégrer l'entreprise, il est indispensable de maîtriser toutes les informations que la personne devant soi exprimera «malgré elle» par sa gestuelle, sa manière de marcher, de se mouvoir, de se positionner, tout ce langage non verbal que Jean-Pierre Veyrat a brillamment analysé, décrypté et conceptualisé sous le vocable de «body speaking».

C'est par l'observation active - et la formation associée - que ce langage pourra être analysé et utilisé pour cerner au mieux la personnalité de celui ou celle qui se trouve en face de soi, apportant ainsi une connaissance fine et profonde de ce que le langage verbal pouvait laisser entrevoir ou tenter de masquer...Appliquée à un process de recrutement, la maîtrise de l'observation active est d'une redoutable efficacité : elle permet de cerner la personnalité du candidat et de mesurer dans sa totalité (et non pas au regard du seul critère de l'aptitude technique) sa «parfaite» adéquation au poste.

Mais ne craignez-vous pas Jean-Pierre de cataloguer excessivement les candidats et aussi d'être trop intrusif ?

Je ne fais que proposer, à travers ce livre, une méthode, et uniquement cela, d'analyse descriptive de ce qu'une personne dévoile sur son caractère à travers les divers constituants de son body-speaking et la dynamique qui les relient entre eux.

En gardant toujours en mémoire que les profils décrits doivent être interprétés comme des schémas de comportement facilitant la compréhension d'une personne et non pour l'enfermer dans des cases.

J'insiste aussi sur le fait que l'interprétation qui en découle dépend, quant à elle, toujours du moment de l'entretien et de la singularité du candidat, qui est à chaque fois un cas unique.

En plus, j'avoue avoir une réelle détestation de cette recherche malsaine des gestes « qui trahissent » comme si le corps était un traitre qu'il faut à tout prix contrôler, comme si être soi-même est à bannir pour être recruté. Je plaide pour une observation attentive et bienveillante où, grâce à cette prise en compte des attitudes qui rentrent en action, on ne cherche qu'à évaluer, avec toute l'objectivité possible, ce qui plaide en faveur du candidat ou qui peut mettre le doigt sur un point à creuser.

Au fond, Jean-Pierre, quelle est votre ambition à travers ce livre ?

Ce livre comble un véritable vide. Il met en évidence ce chaînon manquant essentiel de la gestuelle qu'est le body-speaking. Je souhaite qu'à travers lui, le non-verbal prenne une autre dimension, moins caricaturale et anecdotique, ouvrant la voie à une école du regard porté sur l'autre.

Sa dernière partie – le mode d'emploi - en fait un outil de choix pour passer de la théorie à l'apprentissage pratique ou pour servir de support aux formateurs. C'est un manuel incontournable pour progresser avec méthode et discernement dans le décryptage des traits de caractère d'un individu en situation.

Pour finir, où peut-on commander votre livre ?

Il vous suffit d'aller sur www.editions-negorisk.com

LE SENS AU TRAVAIL
ENJEUX DE GESTION ET DEBATS DE SOCIETE

OUVRAGE **COLLECTIF** (COORD.)

- Nathalie COMMEIRAS est professeure agrégée des universités en sciences de gestion
- Claude FABRE est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Montpellier
- Florence LOOSE est maître de conférences en psychologie sociale à l'Université de Montpellier,
- Anne LOUBES est professeure des universités, habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à l'IAE de Montpellier
- Sylvie RASCOL-BOUTARD, maître de conférences en sciences de gestion, est habilitée à diriger des recherches.

28

Vous avez choisi de consacrer cet ouvrage au sens au travail... Vaste sujet ! D'ailleurs est-il possible de définir précisément ce fameux sens au travail dont on parle tant actuellement ?

C'est vrai que l'on peut se demander ce qui donne véritablement du sens au travail et si chacun n'a pas sa propre idée de ce qu'est un travail qui a du sens. Les chercheurs eux-mêmes divergent parfois dans leur façon de définir et délimiter ce concept. S'il n'existe pas une définition universellement admise du sens au travail, celui-ci peut être envisagé de trois façons (selon Morin et Forest, 2007, spécialistes de ce sujet) :

- La signification du travail, autrement dit la valeur et l'importance qu'accorde chaque individu au travail. Cette dimension renvoie à la centralité du travail dans l'existence de chacun, et au besoin de comprendre l'utilité sociale de son travail ;
- L'orientation envers le travail : ce que l'individu recherche par et à travers son travail, les desseins et objectifs qui guident ses comportements et ses actions. On distingue généralement les fonctions utilitaires (salaire, sécurité) et les fonctions expressives (prestige, expériences humaines) du travail ;
- L'effet de cohérence entre les caractéristiques du travail et ce qu'un individu espère trouver dans son travail. Cela correspond au besoin d'harmonie entre les aspirations d'une personne (sa raison d'être intime) et son travail.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

A noter enfin que des chercheurs comme Pratt et Ashforth (2003) font une distinction importante entre le sens du travail, se rapportant aux « tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction » (ce que l'on fait), et au travail, relatif « aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et la clientèle » (avec qui on le fait). Le contenu et le contexte du travail sont de fait intimement liés dans la question du sens.

Aujourd'hui, quelle est la place du sens au travail ?

Tout d'abord, il faut situer le sujet. Dans certains pays et certains secteurs, les conditions physiques de travail sont très dures (pénibilité, durée du travail, exposition à des matières toxiques, travail des enfants etc.). Les recherches mobilisées dans notre ouvrage se positionnent en France. Bien que l'accès à l'emploi, la sécurité d'emploi, la rémunération et le pouvoir d'achat demeurent des priorités, le sens du travail est devenu en quelques années une préoccupation centrale pour les actifs. Plusieurs sondages récents le confirment :

- D'un côté, exercer un métier qui a du sens est important pour une grande majorité de salariés (Deloitte-Viadéo, 2017), notamment les cadres (APEC, 2020), et 8 actifs sur 10 jugeraient que leur travail a du sens (39% tout à fait et 45% plutôt), selon un sondage Opinion Way pour l'ANACT (2022).
- De l'autre, une proportion élevée d'actifs estime que le sens de leur travail s'est dégradé ces dernières années (Deloitte-Viadeo, 2017) ou se questionne sur le sujet (OpinionWay-Anact, 2022). Selon le baromètre de la Fabrique Spinoza (2017), 44% des actifs seraient en perte de sens (« brown-out »). Au final, 4 actifs sur 10 pourraient quitter leur emploi pour un emploi davantage porteur de sens dans les deux ans à venir (OpinionWay-Anact, 2022), avec une proportion plus importante de jeunes, de managers et de femmes.

Nul ne peut ignorer le phénomène de grande démission en provenance des États-Unis ou celui de la démission silencieuse qui se produit en France. Aujourd'hui, de nombreux actifs quittent des emplois salariés stables pour démarrer une activité individuelle qui leur permette de concrétiser un rêve ou de valoriser un talent. De nombreux jeunes - et ils sont la nouvelle et prochaine génération au travail - sont davantage motivés par des projets personnels que par de longues carrières dans la même entreprise. En 2019, 57% des cadres se disaient prêts à quitter le salariat pour d'autres formes d'emplois (APEC, 2019).

Rappelons que le travail répond à trois besoins fondamentaux (De Gaulejac, 2011) : Faire (l'activité et le métier), Avoir (les résultats et la rétribution), et Être (les talents exprimés et la réalisation de soi). S'il y a une crise du sens du travail en France actuellement, elle peut être analysée comme un « déphasage » entre aspirations et expériences de travail. Deux types d'explications peuvent être avancés :

- Les premières sont internes aux organisations, où de profondes mutations ont eu lieu ces dernières décennies. Les impératifs de flexibilité et de performance ont conduit de nombreuses entreprises à engager des restructurations, à externaliser, ou à délocaliser. La gestion des emplois et le rapport salarial se sont fortement transformés, qu'il s'agisse de la gestion des salariés du noyau dur ou des collaborateurs de la périphérie (Beffa, Boyer et Touffut, 1999). La focalisation du management sur les objectifs à réaliser, sur les indicateurs de performance et sur les résultats produits ont progressivement dévalorisé le travail lui-même, l'activité, le geste professionnel, c'est-à-dire le Faire et l'Etre. Ce management, parfois qualifié de néolibéral (Coutrot, 1999 ; Bourdieu, 1998), entraine aussi une intensification des rythmes, de la charge de travail, des responsabilités individuelles et de l'isolement.
- Les secondes sont sociétales car, notamment et incontestablement, la gestion de la crise Covid, en ralentissant voire en stoppant l'activité économique dans de nombreux secteurs, a

provoqué une mise à distance et une prise de conscience des attentes et des priorités vis-à-vis du travail. D'une certaine façon et au-delà des événements récents, la donne a changé ; la centralité du travail reste forte, mais la propension à s'engager durablement dans un emploi salarié et une organisation est devenue beaucoup plus variable.

Le sens du travail est d'autant plus important que de nombreux travaux ont déjà montré qu'il a un impact fort sur la santé individuelle et organisationnelle (plus de satisfaction et de bien-être au travail, un investissement et une motivation plus élevés, des équipes plus performantes et plus efficaces, etc.). Nous sommes à l'aube d'un changement de paradigme, nous avons pensé qu'il était temps de proposer ce thème à la réflexion au sein de notre équipe de recherche.

Quels ont été les objectifs et l'ambition portés dans cet ouvrage collectif ?

C'est une question intéressante. En premier lieu, nous souhaitions nous centrer sur ce qui constitue le cadre et le cœur de la GRH, à savoir le travail et la relation d'emploi. L'ouvrage a été construit à partir de constats, de questionnements, d'objectifs communs, et par l'intégration des travaux les plus récents de la plupart des membres de notre équipe de recherche. Par-là, il a permis de fédérer les membres de l'équipe RH-MRM de l'Université de Montpellier autour d'un projet commun, confirmant l'inscription de nos analyses dans les enjeux majeurs actuels du monde de l'entreprise et du travail. L'ouvrage explique les facteurs de dégradation ou de remise en cause du sens du/au travail, mais il montre également comment les acteurs et les organisations peuvent (re)construire du sens.

Par rapport à d'autres ouvrages sur le même thème, sa particularité est d'explorer des contextes variés, parfois largement ignorés dans la littérature scientifique sur le sens au travail (organisations de santé, organisations artistiques et culturelles, sociétés coopératives, espaces de coworking...). Ces différents contextes explorés permettent de comprendre les enjeux du sens au travail et apportent des pistes complémentaires voire inattendues quant aux ajustements possibles entre attentes individuelles et stratégies organisationnelles. Son autre originalité est de croiser les regards (management, GRH, psychologie, sociologie, économie...) pour appréhender le sens du travail dans sa globalité

Comment cet ouvrage a-t-il été construit ? Et que peuvent concrètement en retirer les praticiens ?

Comme nous venons de le voir, l'engouement pour le sens au travail n'est pas un effet de mode. Il marque un tournant dans les attentes vis-à-vis du travail et il doit sans doute modifier notre façon de penser et d'organiser le travail. Donner du sens au travail, c'est d'abord reconnaitre sa place, son rôle et sa valeur pour les individus, les organisations et la société. C'est replacer l'activité, le geste, le métier, et l'opérateur au cœur du management. C'est protéger et valoriser les compétences mobilisées dans le travail et donner de l'envergure aux valeurs et à l'utilité sociale qui fondent le travail.

Notre ouvrage tente d'apporter quelques éléments de réponse et des propositions concrètes aux praticiens. Il se décompose en deux grandes parties, permettant une lecture sélective de son contenu :

- La première est dédiée à la question du sens au travail à l'heure où émergent de nouvelles formes d'organisation et à l'épreuve des mutations du travail. Les questions y sont nombreuses et les éléments de réponses apportés pourront être discutés voire expérimentés. Comment ces nouveaux contextes de travail peuvent-ils créer du sens au travail ? A quelles conditions ? Le télétravail et le management à distance sont évidemment interrogés, en intégrant dans l'analyse les tiers lieux, tels que les espaces de coworking. Se pose aussi la question des innovations managériales à l'hôpital avec, par exemple, la mise

en place de pools de remplacement comme leviers de sens au travail. Quant aux formes alternatives d'organisations telles que les SCOP, leur fonctionnement coopératif et démocratique permet aux salariés de donner un sens important à leur travail. Que se passe-t-il aussi dans les organisations artistiques et culturelles publiques ? Comment dépasser les tensions identitaires et redonner du sens au travail ?

- La seconde partie de l'ouvrage se focalise sur les dynamiques des acteurs, sans laisser de côté l'espace dans lequel elles se situent. Elle envisage les nouveaux enjeux et les nouvelles dynamiques de construction de sens par et pour les acteurs. Le sens au travail y est traité comme un processus en constante évolution. Ses leviers individuels et collectifs sont envisagés, la manière dont ils se combinent est questionnée. Les capacités des acteurs, comme par exemple l'inventivité et l'ingéniosité, peuvent ainsi produire du sens. De même, les lieux d'échanges interentreprises semblent agir comme des catalyseurs de ressources nouvelles de transformation du sens. Les situations transitoires sont aussi questionnées, avec les mécanismes d'attribution de sens lors des transitions professionnelles. Les situations atypiques de production de sens sont également mobilisées montrant l'importance des mécanismes de construction identitaire entre les dimensions individuelles et collectives. Ou, enfin, nous nous demandons comment les droits de l'homme et les droits fondamentaux au travail sont intégrés dans les déclarations de performance extra-financière ? Quels sont les outils et dimensions mobilisés pour produire du sens ?

Cet ouvrage n'a pas la prétention de donner des recettes toutes faites et transposables dans toutes les situations. Il s'agit avant tout de pistes de réflexion, potentiellement actionnables. Certes, la GRH dispose de nombreux leviers pour agir sur le sens du travail : dispositifs d'appréciation et de participation, organisation du travail, relations humaines et communication, gestion des carrières et des mobilités... Mais une petite ou une grande entreprise n'ont pas les mêmes capacités et ne peuvent pas offrir les mêmes perspectives de progression. La situation économique joue également un rôle important dans les choix RH. Et, comme l'explique Naro (2004), les politiques RH et la gestion des emplois dépendent fortement du type de performance privilégié, qu'il soit choisi ou imposé par l'organisation.

En prenant davantage de recul, l'on peut toutefois penser que les solutions et les responsabilités ne se bornent pas au périmètre des organisations. En clair, ce n'est pas qu'une question de RSE. Car le sens du travail est subjectif. Tout l'enjeu est donc de parvenir à concilier des aspirations individuelles plus fortes avec des contraintes organisationnelles plus nombreuses. Certaines grandes entreprises, avec des bourses d'emplois internes et des dispositifs de mobilités, permettent à leurs collaborateurs d'évoluer individuellement tout en les fidélisant.

Ces dispositifs, aussi intéressants soient-ils, ne peuvent tout résoudre. La quête de sens conduit sans doute à repenser et à réorganiser la GRH en partie à l'extérieur des organisations (au niveau des territoires) et autour de nouvelles formes et statuts d'emplois, avec davantage de responsabilités individuelles.

A QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

Cet ouvrage collectif met en débat la question du sens au travail en tentant d'y apporter des éclairages nouveaux du point de vue de la GRH. Nous l'avons conçu pour qu'il soit le plus utile possible à un public diversifié : chercheurs en GRH et d'autres disciplines qui se questionnent sur le sens au travail, étudiants, et bien sûr également les dirigeants, managers, décideurs et professionnels de la GRH qui pourront y puiser des pistes pour l'action. De façon plus générale, il peut être utile à toute personne (salarié, indépendant, personne en recherche d'emploi...) engagée dans un projet professionnel ou une réflexion sur la place de son travail.

Références bibliographiques

Ashforth B.-E., Pratt M.G. (2003), « Institutionalized spirituality », Handbook of workplace spirituality and organizational performance, p. 93-107.

Beffa J.L., Boyer R., Touffut J-P. (1999), « Les relations salariales en France : État, Entreprises, Marchés financiers », Notes de la Fondation Saint Simon, n° 107, Juin.

Bourdieu P. (1998), « L'essence du néolibéralisme », Le Monde Diplomatique, mars, p. 3.

Coutrot T. (1998), « L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? » La Découverte.

Morin E.-M. et Forest J. (2007), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », Gestion, Vol. 32, n°2, p. 31-36.

De Gaulejac, V. (2011), « Travail, les raisons de la colère », Seuil (Eds), Paris.

Naro, G. (2004), « Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises », in Brabet J., Pezez R., Yami S. (Eds), Management de la compétitivité et emploi, p. 97-123, L'Harmattan, Paris.

Biographie des coordinateurs

Nathalie COMMEIRAS est professeure agrégée des universités en sciences de gestion à l'Université de Montpellier, et habilitée à diriger des recherches. Ses travaux de recherche portent pour l'essentiel sur la santé au travail, les tensions de rôle et l'engagement au travail. Elle a été responsable de l'équipe de recherche Ressources Humaines au sein du laboratoire Montpellier Research in Management (MRM) pendant 6 ans et lors de la parution de cet ouvrage collectif qu'elle a initié. Actuellement elle est trésorière de l'AGRH et co-responsable de l'axe de recherche Management de la santé au sein de MRM.

Claude FABRE est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Montpellier. Enseignant à la Faculté d'Education, il assure la co-responsabilité depuis 2022 de l'équipe RH au sein du Laboratoire MRM. Il s'intéresse essentiellement aux relations d'emploi et aux mutations du travail. Ses recherches portent sur les restructurations d'entreprises, leurs impacts humains et organisationnels, les transitions professionnelles et leur accompagnement, et, plus récemment, sur le bien-être au travail dans les sociétés coopératives et les apports du yoga pour le bien-être des individus au travail.

Florence LOOSE est maître de conférences en psychologie sociale à l'Université de Montpellier, et membre de l'équipe Ressources Humaines au sein du laboratoire MRM. Ses travaux actuels visent à identifier les facteurs psychologiques, mais aussi les leviers sociaux et organisationnels propices au bien-être et au sens au travail, notamment dans des organisations hybrides (sociétés coopératives) et dans des contextes professionnels où bien-être et sens sont loin d'aller de soi (salariés stigmatisés et invisibilisés, emplois socialement discrédités).

Anne LOUBES est professeure des universités, habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à l'IAE de Montpellier, et membre de l'AGRH. Depuis 2022, elle dirige l'équipe RH du laboratoire MRM. Ses travaux de recherche portent sur les tensions de rôle des managers ainsi que sur les dynamiques territoriales de la GRH dans le cadre des réseaux inter firmes ou des dispositifs de gestion territoriale des emplois et des compétences. Ses travaux de recherche s'inscrivent également dans le champ de la RSE.

Sylvie RASCOL-BOUTARD, maître de conférences en sciences de gestion, est habilitée à diriger des recherches. Elle exerce à l'Université de Montpellier et est membre du laboratoire MRM. Ses recherches, dans les champs des RH et du contrôle de gestion, se penchent sur les comportements individuels et collectifs en organisation et leur sens. Les terrains dans lesquels se déploient ses travaux présentent une grande variété : organisations publiques, parapubliques ou privées ou encore objets culturels.

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

CHARTE DEONTOLOGIQUE RH QUAND IL EST BON DE RAPELLER CERTAINES EVIDENCES

FRANCOIS**GEUZE** (COORD.)

- Francois GEUZE est rédacteur en chef adjoint du MagRH. Intervenant au sein de différentes formations de troisième cycles spécialisés en ressources humaines, il a été Président de Référence RH et travaille actuellement au développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur au sein de Formasup Hatis de France

29

Et si on regardait un peu la charte RH que nous avions initiée et promue en 2015 ? Avec André Perret, Michel Barabel, Christian Sanchez et bien d'autres nous avions mis en avant quelques principes simples à énoncer mais qui prennent du temps pour passer de la parole aux actes ... Alors on s'engage tous ?

Donner du sens à la responsabilité professionnelle

Professionnels des Ressources Humaines, les Directions des Ressources Humaines participent à la création de valeur au sein des entreprises dans lesquelles ils travaillent pour en assurer le développement économique et en garantir la pérennité. Pour atteindre ces objectifs :

- Ils valorisent, développent et dynamisent le capital humain de l'entreprise.
- Ils sont les garants du fonctionnement harmonieux et efficace des organisations.
- Ils acceptent les responsabilités qu'impliquent leurs actions et décisions, et diffusent cet esprit de responsabilité auprès des managers et collaborateurs de l'entreprise.

Anticiper les implications humaines et sociales des évolutions des organisations

Impliqués dans la gestion du changement et la transformation de leurs organisations, les professionnels RH accompagnent, mesurent et anticipent les conséquences humaines et

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

sociales de ces mutations. Ces actions s'effectuent au travers de la mise en œuvre de solutions pratiques et pragmatiques.

Anticiper et tenir compte des enjeux futurs de nos organisations conduisent les professionnels RH à s'intéresser au fonctionnement des autres composantes de leurs organisations, à se comporter comme force de proposition et à s'ouvrir aux autres disciplines et aux travaux de recherche. Ils proposent de nouvelles perspectives et enrichissent leur réflexion tout en valorisant un esprit de collaboration et de respect avec les autres composantes de l'entreprise.

Communiquer pour garantir la cohésion

Le dialogue dans l'entreprise, qu'il s'agisse des rapports individuels ou des relations collectives ne peut reposer que sur la confiance et sur la loyauté.

La prise en compte des opinions individuelles et collectives dans l'entreprise doit être considérée comme facteur d'adhésion et de cohésion.

Tout collaborateur a droit a une information personnelle et sincère sur sa situation, son emploi, son devenir dans l'entreprise.

Toute négociation collective ne peut s'engager que sur la base d'informations honnêtes, permettant des échanges éclairés avec des interlocuteurs respectés.

Les professionnels RH doivent veiller à la cohérence de la communication externe et interne basée sur les valeurs de l'entreprise.

Aider au développement professionnel de tous

Le développement professionnel et le renforcement de l'employabilité de tous est l'une des principales responsabilités des professionnels RH.

tip! Soutenez-nous sur tipeee.com
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

En tant que professionnels, les DRH s'efforcent d'atteindre les plus hauts niveaux d'excellence et s'engagent à renforcer continuellement leurs compétences, celles des équipes et des salariés des organisations.

Considérer le respect de la personne comme non négociable

Tous les actes impliquant les collaborateurs, les équipes ou les parties prenantes doivent être respectueux des personnes, de leur vécu et de l'impact que les décisions managériales peuvent causer sur eux-mêmes, leur famille, leur cadre de vie et de travail.

En ce sens, informer les collaborateurs, recueillir leur avis, de manière individuelle ou à travers leur représentants constituent un préalable aux décisions.

Les hommes et les femmes conservent dans l'entreprise les garanties propres à leur citoyenneté, source de droits et de devoirs. Ils sont soumis aux mêmes règles en ce qui concerne le respect de l'autre et la laïcité.

Les DRH sont garants de ces règles de base.

Promouvoir l'équité et la diversité

Plus l'entreprise est mondiale, plus ses structures sont évolutives ; plus l'enjeu des DRH est stratégique.

Au-delà des obligations règlementaires, ils sont le garant du respect de l'égalité des chances, des droits et de la lutte contre les discriminations.

Ils s'assurent que l'entreprise, aujourd'hui structure sociétale essentielle, accueille, forme, valorise les collaborateurs de tous sexes, de tous âges, de toutes cultures. Ils leur assurent les mêmes droits, et veillent au respect des mêmes devoirs, en fonction de leur rôle au sein de la collectivité.

Prévenir les conflits d'intérêt et garantir l'intégrité

Dans toutes les situations, les professionnels RH doivent maintenir un haut niveau de confiance avec leurs partenaires internes et externes.

Ils doivent protéger leurs intérêts aussi bien que leur intégrité professionnelle. Ils s'engagent à écarter les activités susceptibles de créer des conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels.

De ce fait les professionnels RH ont un devoir d'alerte devant toute situation non conforme aux exigences d'intégrité de l'entreprise.

Garantir la confidentialité

De par la nature même de leurs fonctions, les professionnels RH sont amenés à recueillir ou détenir des informations confidentielles et sensibles. Qu'elles concernent l'entreprise ou la vie privée des individus, ils sont soumis à la plus stricte confidentialité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ils ne doivent divulguer que les informations fiables, utiles et communicables, dans le respect des personnes et des intérêts de l'entreprise et ne peuvent être délivrés de cette obligation que sur réquisition d'une autorité légale. Ils doivent faire respecter cette obligation, corollaire de la confiance qui est placée en eux et mettre en place les procédures et outils nécessaires à la garantir.

Bienveillance et Bien être

Pour développer la performance de l'entreprise, les services en charge des RH doivent maintenir un niveau de sécurité et de santé qui permette de travailler dans de bonnes conditions. Ils doivent mettre en place des plans de prévention pour anticiper les risques, qu'ils soient physiques ou psychosociaux.

La bienveillance et la convivialité, permettent de faciliter la prise de recul et la compréhension du sens de l'entreprise.

En ce sens, les professionnels RH sont acteurs de la responsabilité sociale dans l'entreprise

François Geuze

Soutenez-nous sur tipeee
Téléchargez les précédents numéros du MagRH

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*

iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT

SORTIE DU RAPPORT LAB RH/MALT/ MAZARS SUR LE FREELANCING

MATHILDE **LE COZ**

- Directrice des Ressources Humaines @MazarsFrance / Présidente@LeLabRH

30

Le LabRH, Malt et Mazars se sont associés pour produire un rapport sur le freelancing et les open talents : "pour des RH stratèges des compétences". Retour sur cette question qui acte peut-être une évolution du rôle des équipes RH.

Interview de Mathilde Le Coz, Présidente du Lab RH et DRH de Mazars France

Propos recueillis par Michel Barabel

1°) Le Lab RH, Malt et Mazars se sont associés pour produire un rapport sur le «FREELANCING ET L'OPEN TALENTS». Pour quelles raisons ?

Clairement, il y a un momentum sur le sujet. Ces trois acteurs ont eu l'envie commune d'amener les DRH à porter un regard neuf sur la question du freelancing car, de nos postes d'observation respectifs, il est clair que les choses changent aujourd'hui, et que chaque DRH improvise des solutions dans son coin. Il nous semblait important d'apporter des éléments concrets sur qui sont les freelances aujourd'hui, quelles sont leurs aspirations, quels enjeux juridiques ou managériaux sont liés à leur intégration dans les entreprises et de souligner les avantages pour les DRH à se saisir du sujet.

Le Lab RH, en tant qu'acteur spécialisé

de l'innovation dans le domaine de la RH, Malt en tant que plateforme experte des freelances et Mazars en tant qu'acteur qui cherche à innover dans ses politiques RH et qui se structure en hub de compétences, se sont retrouvés sur cette envie commune. Nous avons lancé des travaux qui ont duré plusieurs mois, avec des dizaines d'interview de DRH, près de 200 études et ressources utilisées. Le rapport produit est gratuit et accessible à tous. Il est à la fois une radioscopie de ce qu'est le freelancing aujourd'hui mais aussi un document qui offre des solutions concrètes aux responsables RH qui s'intéressent au sujet.

2°) Pourquoi les DRH doivent se saisir de cette problématique aujourd'hui ? A quels objectifs, problèmes l'open talents peut répondre aujourd'hui ?

La réponse est double. Pour des raisons conjoncturelles tout d'abord. Il y a des tensions sur le marché du recrutement, et c'est une aberration de se priver du vivier de talents que sont les freelances, et ce pour une question de statut. La mission d'un DRH est de s'assurer que l'entreprise dispose de toutes les compétences requises afin de lui permettre de mener à bien ses projets.

Pour des raisons structurelles ensuite. On observe une transformation profonde des attentes vis-a-vis du travail, voire même une hybridation des mode de travail qui se développe. Il y a les salariés en CDI, certes, mais aussi des CDD, des slasheurs, des personnes à temps partiel, et donc aussi des freelances. Demain, ce qui fondera le projet d'entreprise sera avant tout le partage de valeurs communes, le sens qu'on y trouve, peu importe les modes de collaboration : c'est en cela que le concept d'open talent est intéressant pour les organisations, afin de leur permettre de se mettre au diapason de cette mutation.

3°) Est-ce une réponse au quiet quiting, à la grande démission et aux modifications du rapport au travail ?

Clairement. L'essor du freelancing que l'on observe aujourd'hui, il est crucial que les entreprise ne s'en coupent pas ! Au contraire, on doit l'embrasser, les DRH doivent monter en compétence sur leur gestion et les managers doivent adapter leurs modes de fonctionnement. On doit aujourd'hui proposer des modes de collaboration plus ouverts, plus flexibles, plus en confiance. S'engager pour une entreprise ne veut pas dire qu'on souhaite tout sacrifier pour celle-ci. L'entreprise ne peut plus être exclusive, au risque de faire fuir ses talents.

Dans la plupart des entreprises, ce sont les services achats qui gèrent les freelances, pas les DRH. C'est une erreur magistrale ! Il est important aujourd'hui de créer une relation « humaine » avec ces indépendants. En tant que DRH, nous ne pourrons nous opposer à ce mouvement de fond, autant s'en saisir et en faire une opportunité pour construire le collectif de nos organisations.

4°) Le phénomène de l'open talents va-elle s'amplifier dans les années à venir ? Peut-elle devenir un modèle majeur comme dans les pays anglo-saxons (disparition du CDI) ?

Disparition du CDI, bien sûr que non, et ce n'est pas le propos de cette étude. Toutefois, ce phénomène n'est pas non plus que conjoncturel. Nous sommes aujourd'hui en plein emploi sur de nombreux profils et compétences, et on sait statistiquement que les profils qui vont sortir des écoles ne vont pas satisfaire les besoin des organisations pour certains métiers comme c'est le cas pour les développeurs informatiques par exemple, les profils financiers et comptables et bien d'autres... Pour un certain nombre de personnes, pas pour tous, qui ont des compétences précises, le freelancing est la solution de fait. Et comme indiqué plus haut, le freelancing est la solution choisie par de plus en plus de personnes, les organisations ne doivent pas se couper d'elles.

5°) Les entreprises doivent-elles se doter d'un chief freelancer /Open talents officer ?

Ce phénomène fait émerger de nouveaux postes, et les postes existants doivent changer de mindset, comme pour les recruteurs par exemple ou des professionnels du sourcing qui doivent se demander où se trouve la compétence. La mission des DRH n'a pas changé, mais le monde a changé et les leviers à sa disposition aussi.

6°) Est-ce l'ensemble de la chaine de valeur RH (de la ME à l'offboarding) qui est impactée par une stratégie écosystémique des RH ?

Oui. Au delà des freelances, quand ont voit le poids de la marque employeur, de la culture d'entreprise, il y a aujourd'hui une nécessité, un impératif, en tant que DRH, à penser à 360 degrés et plus seulement « lien contractuel », car c'est cela qui va faire le champs d'impact et d'expression de la marque employeur.

La résurgence du freelancing challenge aussi la culture managériale, l'organisation des missions, l'onboarding, l'offbording... Bref, ce sujet rebat les cartes, et c'est pour cette raison qu'il faut s'y intéresser de près.

7°) Quelle différence en termes de services/politiques RH demain entre collaborateurs en CDI et open talents ? Quelles conséquences pour les collaborateurs en CDI ?

Cela demande beaucoup de pédagogie et d'accompagnement. les freelances savent pourquoi ils ont choisi ce statut, ce peut être moins vrai pour les CDI. Il faut rappeler aux salariés la réalité des traitements, des avantages et des inconvénients liés à chaque statut afin que cela ne soit pas perçu pour de l'inéquité. En clair, cela demande de l'accompagnement aussi bien pour les managers que pour leurs équipes.

Mathilde Le Coz & Michel Barabel

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret
Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze
Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison, Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaelle Roudaut et Brigitte Taschini
Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini
Contacts
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org
Direction artistique & réalisation web
François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org
Publicité & Partenariats
contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGRH

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

JE M'ABONNE GRATUITEMENT