



# MAGRH

NUMÉRO 24 • PROSPECTIVE • DECEMBRE 2023

ENTRE AUDACE ET  
CONTINUÏTÉ



La référence  
dans les métiers des  
ressources humaines  
depuis plus de 25 ans



Bachelor en 1 an - MBA en 2 ans

Participez  
à nos prochaines  
Journées Portes  
Ouvertes



Campus de Paris : 01 47 70 85 03

Campus de Lille : 03 74 09 16 90

Campus de Lyon : 04 84 34 02 39

Nous rencontrer :



[www.isg-rh.com](http://www.isg-rh.com)

Établissement supérieur privé. Cette école est membre de 

# Editorial

Ce dernier numéro de l'année va donner une bonne partie de ses pages à des acteurs différents de l'écosystème RH : des enseignants-chercheurs, des syndicalistes, des consultants, des institutionnels, entrepreneurs et des DRH, bien entendu. Le deal sera de tenter de nous transmettre leurs idées sur ce que devraient être les priorités sociales de l'année ou des années qui viennent. Mais ce MagRH est également très spécial puisque contrairement à nos autres numéros, il n'a pas de dossier central. Ainsi chaque contributeur a été laissé libre de se positionner sur un thème de son choix : Marque employeur, développement des compétences, performance, Santé, salariés aidants... Vous pourrez ainsi, chères lectrices et lecteurs confronter vos propres perceptions à celles de ces personnes. Personne ? non pas toutes ! Dans le lot, s'est infiltrée une IA... et si nous l'avions masquée, elle aurait pu passer pour la plus complète et la plus vertueuse peut-être. Faut-il s'en émouvoir ? Pour ma part, je pense que non, puisque – si j'ai bien compris ma leçon numérique – elle n'a fait que reprendre, synthétiser, concentrer, hiérarchiser, tout ce qui s'est dit sur le sujet ces derniers temps. Si c'est effectivement le cas, alors je trouve qu'il y a de l'espoir pour notre profession mais aussi pour les salariés et pour nos entreprises. Vous jugerez vous-même en consultant l'article bluffant de Jérémy Lamri.



Le MagRH se prépare à aborder sa 8e année de plein exercice. Créé en 2017 ; non seulement il est toujours vivant mais il semble être reconnu comme une véritable institution dans notre environnement professionnel. Nos rédactrices et rédacteurs y sont pour beaucoup, mais ce sont nos lectrices et lecteurs qui lui assurent cette transmission quasi générationnelle. Comme nous avons dépassé l'âge de raison, nous allons continuer à être déraisonnables puisque grâce à l'aide de quelques sponsors nous allons reprendre de temps à autre une édition « papier » en plus du numérique. Vous pourrez ainsi en conserver quelques dossiers à lire au lit... mais aussi sera-t-il possible de toucher un nouveau public au gré d'événements ou de salons.

Dès le prochain numéro, c'est l'univers « tech » qui en bénéficiera. Nous sommes décidément incorrigibles puisque c'est l'empire de la technologie numérique RH qui redonne vie au papier ! Mais c'est ce qui fait un peu notre charme, non ?

Un dernier point avant de vous laisser consulter le sommaire et cliquer sur les articles que vous voulez lire au plus vite : le monde part dans tous les sens : guerres, violences urbaines, racisme, atteintes à la laïcité, individualisme exacerbé, refus d'entendre l'autre, sexisme... Au sein du MagRH, il est possible de voir cohabiter des rédactrices et rédacteurs qui ne pensent pas la même chose mais qui se respectent. Il est possible de trouver des articles parfois sévères mais jamais injurieux. Il est courant d'être incapable de deviner quelle est l'opinion politique ou l'obédience religieuse d'un auteur ou d'une autrice s'il ou elle souhaite le garder dans son univers privé. J'ose espérer que dans nos entreprises il en va de même. Mais comme il m'arrive d'en douter parfois, il me serait agréable que chaque DRH se sente à la fois vigile et gardien de ce vivre ensemble républicain et tout simplement humain. Bonne lecture à vous !

*André Ferret*  
Rédacteur en chef



## PROSPECTIVE 2024

Tripologie des tendances 2024 pour la fonction RH audacieuse, Thomas Chardin

Les priorités 2024 et 2025 des DRH, vues par une IA, Jérémy Lamri

Les formes douces de la barbarie, Yvan Barel

Politiques RH : soyons mécontemporains, Christophe Genoud

Cherche bullshit officer désespérement, Hubert Landier

Editorial, André Perret

## MARQUE EMPLOYEUR

Père noel raconte nous ta marque employeur, Hugo Avale & Margaux Raab

Marque employeur : et si elle émanait des collaborateurs ? Gaëlle Roudaut, Fabienne Ravassard

Pour une organisation où il fait bon revenir travailler, Emma Reverseau

Apprentissage dans le supérieur et métiers pénuriques, Fabrice Caudron, Lidwine Maizeray, Frédéric Sauvage

Case study et recrutement : le point de vue des candidats, Catherine Coudray

## RELATIONS SOCIALES ET 2024

En 2024 les enjeux Droit Social, Benjamin Desaint

Les positions d'un responsable syndical belge sur les priorités à venir, Francis Petit

Une année 2024 en clair obscur, Gabriel Artero

## PERFORMANCE

Performance en entreprise et si on commençait par le pourquoi ? Clément Lemainque et Ludovic Millequant

## REMUNERATION

Décarboner les pratiques de rémunération, Jean Marie Peretti

## SANTÉ MENTALE

La santé mentale est collective et elle est en danger, Elisabeth Provost Vanhecke

Préserver la santé mentale des collaborateurs: une responsabilité partagée, Audrey Richard

## RELATIONS HUMAINES

De la RSE au retour des relations humaines, Matthieu Clemendot

Reconstruire la relation, une priorité absolue, Gilles Verrier

Retour à l'essentiel, place à l'intelligence émotionnelle, Pierre Dreton et Elodie Carlier

Quand l'entreprise s'inspire des méthodes démocratiques : que disent les philosophes de votre enquête annuelle ? Kevin Bourgeois

L'allongement des carrières : défis et opportunités pour les collaborateurs seniors et pour leur entreprise, Joachim de Boismenu



## TRAVAIL ET MANAGEMENT

Lettre au père noel, non nous ne reviendront pas au boulot, Martin Richer

RH et Incertitude, Olivier Lajous

Manager les présents et les distants, Denis Monneuse

Compétences Parentales : des atouts pour le leadership, Stéphanie Comte

Ne pas tenir compte des salariés aidants coûte très cher à l'entreprise, Nathalie Chusseau

Retour au bureau ? pour donner envie de revenir, Albert Reynaud

Les politiques de discrimination positive, quel prix a payer pour leurs bénéficiaires, Stéphane Baranger et David Bourguignon

La formation et l'organisation du travail sont les priorités stratégiques de la fonction RH, Jean Marc Deluzet et Jean Christophe Brochet

## DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Un programme de développement du leadership conçu et animé par une agence de design cela ressemble à quoi ? Denis Cristol et Pierre Baudry

Futur de l'apprentissage vers une hybridation de l'IA et de l'IC ? Irène Virapin et Martin Lauquin

Et si on faisait la FEST en toute simplicité ? Yann Coirault

L'observatoire de l'apprenance, Denis Cristol

Qu'on leur donne envie ! Stéphane Toubiana

Les soft skills au fait c'est quoi ? Mélangy Payoux

Hard skills vs Soft skills quels enjeux pour demain ? Alexandra Faby et Evelyn Tinajero

Mutations stratégiques et besoins de compétences, Olivier Verhaeghe

## CHRONIQUE

O-Politique, Philippe Canonne

## LU POUR VOUS

Cultiver ses différences et celles des autres, Olivier Meier

Halte au manager bashing, Mahé Bossu et Camille Simon

Le Web Français, Sophie Branly, Pascal Gayat et Fabien Soyez

La réduction de la pensée ou la liberté confisquée, Elisabeth Provost Vanhecke

L'histoire de la FGTB Charleroi et Sud Hainaut, André Perret



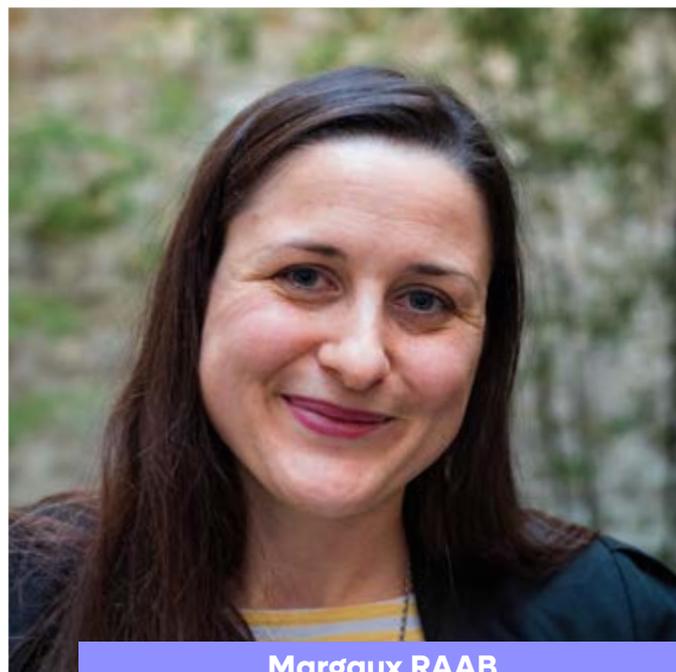


**PÈRE NOËL,  
RACONTE-NOUS  
TA MARQUE  
EMPLOYEUR**

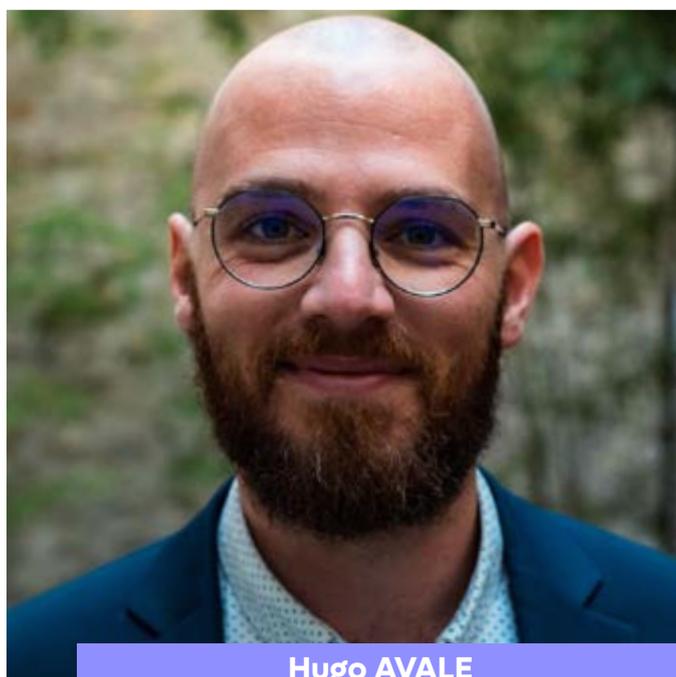
par *Hugo AVALE*  
co-fondateur de neojobs  
et *Margaux RAAB*  
co-fondatrice de neojobs



**V**aloriser sa marque employeur, ou devrions-nous plutôt dire son identité employeur, n'est pas l'apanage des grandes entreprises ou des startups, contrairement à ce que nous pouvons penser. Mettre en place des actions pour attirer, recruter, intégrer et impliquer ses collaborateurs, est un enjeu fort qui a pris encore plus d'importance ces dernières années, et ce, pour toutes les entreprises du monde. Personne n'est épargnée par ce phénomène. Pas même le Père Noël ! Nous nous sommes donc demandé comment celui-ci avait surmonté ces défis RH du 21ème siècle. Quelques éléments de réponse dans ce retour d'expérience fictif... Quoique...



Margaux RAAB



Hugo AVALE

Nous sommes à 1 mois du démarrage de la saison et elle risque d'être fortement chargée. «Comme tous les ans» soupire le Père Noël. Il va falloir se retrousser les manches et motiver les troupes pour être dans les temps. Dehors, il fait -12°C, pourtant la Laponie est en ébullition. Les rennes et les esprits s'échauffent au sein de l'entreprise Père Noël & Co. Les équipes de cette société de taille moyenne, au terrain de jeu international, croulent sous les lettres d'enfants qui s'impatientent et espèrent trouver les plus beaux jouets et livres sous leur sapin. C'est le moment de l'année où il ne faut pas se loupier.

La fatigue et le stress pèsent sur les troupes. Depuis plusieurs mois déjà, les équipes sont sur le pont pour être fin prêtes. Or, le temps file comme un traîneau de rennes et les équipes de lutins ont du mal à suivre la cadence.

## Une remise à plat incontournable

Le Père Noël a pourtant tout fait pour les mettre dans de bonnes conditions cette année. Depuis quelques temps déjà, il délaisse son management patriarcal pour favoriser la prise d'initiative et l'implication de ses talents. Surtout, qu'il constate qu'une bonne partie de ses équipes doit se renouveler du fait de nombreux départs à la retraite prévus. Le Père Noël doit donc attirer de nouvelles recrues et les inciter à rester.

«C'était si facile avant ! Le simple nom de l'entreprise donnait envie aux candidats de postuler. Mon entreprise faisait rêver. Aujourd'hui, malheureusement, cela ne suffit plus. Ils sont tellement plus exigeants.» se morfond le Père Noël.

Eh oui ! Même en Laponie les nouveaux comportements des talents sont arrivés. Alors, pour se mettre à la page, le Père Noël avait initié une forte transition digitale et avait renforcé la présence de son entreprise sur les réseaux sociaux. Facebook, X, LinkedIn, Tik Tok, Instagram... Il avait même tenté de lancer une chaîne Twitch avec Baladin le lutin. Le compte Instagram, animé par Rudolph le renne, quant à lui, avait concurrencé ceux des chats et bébés les plus mignons de la toile. Il n'a jamais produit autant de contenus !

En sus, pour véhiculer une image jeune et imiter les startups, il avait investi dans un babyfoot et une table de ping pong. «Cela montrera qu'on s'amuse bien ici et qu'il y a une bonne ambiance. Sincèrement, qui peut résister à un babyfoot ? En plus, cela fera plaisir aux lutins.» avait alors pensé le Père Noël.

## Et pourtant...

Cette année, le nombre de candidatures de lutins a stagné, voire même, a baissé. Son équipe est en sous-effectif et malgré l'investissement de tous les lutins, il y a un risque considérable que tout ne soit pas prêt à temps.

Le dirigeant de Père Noël & Co est dans l'incompréhension la plus totale.

Comment recruter vite et bien ? Il a besoin de lutins d'exception et il en avait besoin pour avant-hier !

«La situation est grave. Noël est en danger ! Si cela continue comme ça, on fonce droit dans le mur. Je ne vois qu'une seule solution. Ils sont mon seul espoir.»

Le Père Noël décide de réunir les seules personnes qui peuvent avoir la réponse et sauver la situation : ses lutins.

## Une promesse employeur féérique, mais pas que...

Dans la salle de crise, tous les lutins écoutent le Père Noël leur exposer la situation. Il veut renforcer leur équipe, mais pour cela il a besoin de leur aide :

«Il est temps d'agir ! Depuis plusieurs semaines, on a essayé des actions de communication pour attirer de nouveaux talents qui se sont révélées infructueuses. Pis encore, on nous accuse de faire de "l'happywashing". S'ajoute à cela le fait que les trolls profitent de la situation pour enfoncer le couteau dans la plaie. Je me creuse les méninges pour trouver une solution ; sans succès. Alors vous, mes chers lutins, avez-vous une idée pour attirer vos futurs collègues de travail ?».

## Un silence pesant s'installe.

La question est complexe et aucun lutin ne semble avoir la solution. Pourtant le lutin en chef s'avance et dit : «Père, je ne pense pas que cela soit la bonne question. Vous avez devant vous une équipe soudée qui croit en notre mission. Demandez-nous plutôt pourquoi !»

A ces mots, chaque lutin prend un post-it, griffonne quelque chose et le remet au Père Noël. En quelques secondes, la salle se vide, les petits travailleurs retournent emballer le plus de paquets possibles et laissent le PDG en plein dépouillement. Devant l'ampleur de la tâche, il appelle le lutin en chef qui semblait y voir plus clair.

Tous deux, face aux centaines de petites écritures, le lutin en chef décide de se lancer. Il prend alors trois idées qui lui semblent se recouper et les met de côté. Le Père Noël l'imite et au bout de longues minutes de travail, ils comprennent pourquoi chaque lutin se lève tous les matins pour aller travailler dans l'entreprise.

Le Père Noël se retrouve dès lors face à l'évidence. A force de féerie, il en avait oublié le sens, la clé de voute de son entreprise.

«Mettre un sourire sur le visage des enfants du monde entier», voilà ce que chacun de ses lutins avait écrit sur leur petit bout de papier coloré. Avec des mots différents, des émotions diverses, mais tous allaient dans la même direction et comprenaient pourquoi ils se levaient chaque matin. De lire ces mots ravive en lui l'étincelle des débuts de son entreprise.

Et c'est à ce moment-là que le Père Noël comprend son erreur. Le PDG avait été convaincu que son problème d'attractivité de nouveaux talents émanait d'un manque de



visibilité. C'était pourquoi, il avait développé sa stratégie de communication sur les réseaux sociaux avec Baladin le lutin et Rudolph le renne. En réalité, il avait oublié d'autres pans de la marque employeur tout aussi important :

la lisibilité, afin que les candidats cernent les attentes de l'entreprise ;

la cohérence, pour que ce qui est diffusé à l'externe reflète ce qui se passe en interne ;

l'engagement des lutins, sur lequel le Père Noël aurait pu s'appuyer pour mettre en exergue la promesse employeur.

### Rejoignez la Brigade du Sourire

La révélation ayant eu lieu, le dirigeant de Père Noël & Co et le lutin en chef travaillent d'arrache-pied, avec le soutien du reste des lutins, pour traduire l'énergie et la réalité du terrain en un slogan employeur : «Rejoignez la Brigade du Sourire!». Ils continuent leur travail avec la rédaction des messages clés, transparents et percutants, et de l'offre d'emploi afin qu'elle soit plus en adéquation avec ce qu'ils souhaitent véhiculer. Enfin, ils terminent par le choix de visuels proche de la réalité du terrain et tournent des vidéos pour le nouveau site carrière.

La matière est prête. Il est désormais temps de déployer cette promesse employeur fraîchement formalisée.

Le Père Noël partage le fruit de ce travail avec l'ensemble de ses lutins et met en place des actions en interne pour qu'elles soient visibles au sein de la société. Par ailleurs, il profite de sa notoriété digitale acquise précédemment pour la déployer à l'externe.

Après plusieurs semaines, les candidatures ne tardent pas à arriver. Les nouveaux talents sont intégrés et, grâce à la magie des lutins, leur déménagement en Laponie est fait en un claquement de doigts. Tous les anciens les accueillent à bras ouverts. Ces derniers sont fiers d'avoir pu aider le Père Noël à dénicher la relève et de contribuer au succès de la Brigade du Sourire.

Si ce conte RH avait une morale, ce serait celle-ci :

«Transparence, cohérence et lisibilité, vos collaborateurs détiennent la magie de votre marque employeur.»

*Hugo Avde & Margaux Poab*

A photograph of two women in professional attire shaking hands. The woman on the left is wearing a dark blue long-sleeved top and has her hair pulled back. The woman on the right is wearing a dark blue sleeveless top and has long, wavy brown hair. They are both smiling and looking at each other. The background is a blurred office or meeting room with a lamp and some furniture.

**MARQUE EMPLOYEUR :  
ET SI ELLE ÉMANAIT DES  
COLLABORATEURS ?**



Fabienne RAVASSARD

**Les entreprises éprouvent des difficultés à recruter, la guerre des talents fait rage. Désormais, se doter d'une marque employeur solide pour gagner des collaborateurs sur le marché du recrutement n'est plus une option et la plupart des organisations s'y sont lancées.**

*Gaëlle Roudaut*  
Consultante free-lance et slasheuse

*Fabienne Ravassard*  
Fondatrice BAÏRLAA



Gaëlle ROUDAUT

Empruntant au marketing les techniques de ciblage les plus sophistiquées, les Directions de Ressources Humaines déploient une communication multicanale "de pointe" : site internet carrière, réseaux sociaux, jobboards, bannières sponsorisées, achats de mots clés, salon de recrutement phygitaux, relations avec les écoles, ... Tout est bon pour augmenter la présence à l'esprit des potentiels candidats et les séduire. Le discours se pare de ses plus beaux atours : on met en avant "l'employee value proposition" : welcome pack, accords de télétravail ou encore comp&ben pour les avantages matériels, mais aussi parcours professionnels, formations, mobilités internes pour le développement individuel, le tout accompagné de force discours sur la responsabilité environnementale et sociétale, évidemment impeccable. Seulement voilà. Entre l'entreprise telle qu'elle se raconte, et l'entreprise telle qu'elle est vraiment, l'écart est parfois si grand que les candidats, qui ne sont pas dupes, tournent les talons, tandis que les salariés en place s'indignent. La conséquence est double : ne pas atteindre l'objectif de recrutement fixé et contribuer, de surcroît, au désengagement des salariés en poste.

L'attractivité employeur est un sujet complexe et l'on aurait tort de jeter la pierre à des DRH aux

marges de manœuvre bien étroites, pris dans l'étau resserré d'attentes et de contraintes d'un nouveau genre.

Attentes d'un nouveau genre ? Les candidats réclament une transparence à laquelle les DRH sont mal préparés. Le rapport de force candidats/recruteurs s'est inversé, l'exigence a changé de camp. Elles doivent à présent traiter avec des personnes qui veulent connaître le montant de la rémunération proposée dès l'offre de poste, et qui, lors du premier entretien, réclament tout naturellement les noms de leur potentiel futur manager, parce que le sujet n'est pas seulement de savoir ce qu'il y a à faire, mais avec qui... Google et LinkedIn faisant le reste !

Contraintes d'un nouveau genre ? La nécessité de séduire les candidats fait mauvais ménage avec la réalité complexe à laquelle l'entreprise doit composer. Quelle organisation peut aujourd'hui affirmer qu'elle résout au fil de leur survenance les crises et soubresauts successifs : sanitaires, réglementaires, concurrentiels, sociaux, environnementaux, et que tout cela glisse sur des employés au travail où « tout le monde est beau et gentil »

Alors, sont soigneusement poussées du pied sous un même tapis ces manifestations de la réalité trop difficiles à traiter, trop "bousculantes", et l'on choisit une mise en scène achetée sur étagère, en mots et en images édulcorés, qui cochera un maximum des cases des aspirations générales des français au travail : bonheur, temps libre, égalité de salaires, inclusion, intérêt du travail, ambiance conviviale, sens, réussite.

Le sujet majeur est celui du respect des règles de la relation entreprise/collaborateur : faire miroiter les reflets d'une entreprise déconnectée de la réalité aux candidats est une drôle de façon de commencer une relation de confiance avec de futurs collaborateurs. Comme l'affirmait une célèbre marque de yaourt, « ce qui se passe à l'intérieur, se voit à l'extérieur ». Plus que jamais aujourd'hui, dans un monde où l'entreprise et le travail ont perdu de leur désirabilité, les candidats savent trouver sur internet et par de multiples moyens les informations qu'ils souhaitent avoir avant de postuler.

## Construisez votre marque collaborateur d'abord !

Bien sûr, on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre : il ne s'agit pas de présenter crûment les hauts et les bas de l'entreprise, mais d'être honnête, authentique, avec ce qu'il faut de sincérité et d'alignement pour présenter l'entreprise telle qu'elle est.

Et l'entreprise telle qu'elle est, c'est d'abord celle des collaborateurs. Ils la font, ils incarnent ses valeurs au quotidien, ils baignent dans sa culture. et ils sont le plus à même de parler d'elle. Mais cela ne justifie pas de se jeter sur la première stratégie d'employee advocacy pour faire des collaborateurs des porte-paroles de la marque (ou de la marque employeur) ni d'exposer sur les réseaux sociaux les plus jolis minois internes. Avant de leur proposer de parler à l'extérieur, c'est à l'intérieur qu'il vous faut d'abord ouvrir la conversation. Et le faire vraiment.

Questionnez-les sur l'ensemble des sujets de leur relation au travail et à l'entreprise : qu'est-ce qui fait la singularité de l'entreprise ? Pourquoi les collaborateurs y restent ? Comment vivent-ils les projets, les transformations ? Qu'est-ce qui les convainc dans la politique RH ? Qu'est-ce qui fait qu'ils se sentent utiles ? Quels sont les éléments invisibles de culture, spécifiques, qui font selon eux la force de l'entreprise ? Les valeurs de l'entreprise sont-elles vraiment incarnées dans le quotidien ? par quoi : quels exemples concrets peuvent venir étayer ces visions ?

Autant de questions de fond dont les réponses seront constitutives de LEUR marque collaborateur, qui pourra venir nourrir une marque employeur singulière, vivante et juste.

Les entreprises ayant déjà mis en place une marque employeur pourront commencer cette conversation en questionnant les salariés sur leur vision de la marque actuelle : où sont les dissonances ? Les convergences ? A partir de ce diagnostic, un travail en ateliers peut se poursuivre pour nourrir un discours de preuve : sur quels éléments tangibles peut-on raconter l'entreprise, son quotidien, son ambiance, ... ? Quelle est la promesse employeur de l'entreprise ? Qu'est-ce qui la rend unique ou différente des autres/des concurrents ? Cet exercice vous permettra de vous assurer de la cohérence entre l'image que vous véhiculez en interne comme en externe et la perception des salariés.

Une image un peu moins brillante peut-être, mais "teintée dans la masse", et ça se verra. Et si vous avez construit ce socle de marque employeur sincère et validée par les salariés, certains d'entre eux seront sans doute prêts à en devenir des ambassadeurs, et vous pourrez alors construire avec eux un programme Employee Advocacy pour porter votre voix d'employeur plus fort sur les réseaux...

A bon entendeur !

*Fabienne Ravassard et Gaëlle Poudant*

A photograph of a formal garden. In the center, a fountain with a single jet of water is surrounded by a circular basin. The garden is flanked by tall, dense, green topiary hedges that form a tunnel-like effect. In the background, a large, leafy tree stands against a sky filled with soft, grey clouds. The overall scene is well-maintained and serene.

**POUR UNE  
ORGANISATION OÙ  
IL FAIT BON REVENIR  
TRAVAILLER**

par *Emma Reverseau*

*Analyste produit,  
Neocase*



*Emma Reverseau a étudié le sujet du reboarding pour un travail de recherche à l'IAE de Poitiers et pour la solution Employee Journey de Neocase*

**C**ongé maternité ou parental, maladie longue durée, rapprochement familial, expatriation ou congé sabbatique : la reprise du travail à l'issue d'absences prolongées est souvent considérée comme un retour à la normale par les organisations qui proposent rarement des stratégies de réintégration dédiées. Ce retour fait pourtant largement l'objet d'une nouvelle régulation entre salariés et employeurs, fruit de déplacements internes ou externes souvent sous-estimés.

Parmi les stratégies déployées pour attirer et fidéliser les salariés, l'onboarding des nouvelles recrues est un sujet qui agite actuellement l'écosystème RH. A l'autre extrémité du parcours collaborateur, l'offboarding s'invite lui aussi dans les enjeux liés à la marque employeur.

Entre ces points d'entrée et de sortie, les parcours suivent rarement une ligne droite. Par choix ou par accident, les arrêts de longue durée, supérieurs à 3 mois, sont des événements qui entraînent des répercussions. Congé maternité ou parental, maladie longue durée, rapprochement familial, expatriation ou congé sabbatique : ces périodes de césure sont pourtant courantes. Elles concernent notamment près de 100% des mères actives.



Emma REVERSEAU

Selon nos observations, elles gagnent toujours à faire l'objet d'une procédure de réintégration dédiée pour maintenir ou retrouver une relation gagnant-gagnant entre salariés et organisations.

### **Un nouveau moi personnel et professionnel**

L'expérience d'une expatriation, le choix de suspendre son parcours professionnel pour un congé sabbatique, la naissance d'un enfant ou l'épreuve d'une maladie suffisamment grave pour déclencher un arrêt long sont autant d'événements qui impactent les individus dans la perception d'eux-mêmes.

Ce changement profond vient logiquement modifier leur expérience collaborateur, évaluée et réévaluée au fil du temps en la mettant en perspective avec les autres expériences vécues en dehors du travail. Il y a donc bel et bien un avant et un après absence longue durée.

## Les risques pour la marque employeur

Si l'on considère la marque employeur interne d'une organisation comme sa proposition de valeur qui amène les salariés à la percevoir comme un lieu où il fait bon travailler (Audrey Charbonnier Voirin), les risques de dégradation sont nombreux au retour d'une absence longue durée.

Le salarié doit d'abord retrouver sa place dans le collectif. Qu'il ait été remplacé ou non, l'organisation a continué d'évoluer en son absence, de nouvelles relations se sont créées, certaines se sont déplacées, d'autres ont pu disparaître et le paysage qu'il découvre à son retour est inédit. Il faut pouvoir lui permettre d'exister à nouveau dans ce collectif modifié. A sa reprise, il doit aussi avoir la capacité d'agir et d'accomplir sa mission. Il lui faut donc maîtriser la connaissance et les outils pour se sentir utile et engagé.

Au-delà du désengagement, les risques peuvent être d'ordre financier et juridique. C'est le cas lorsque les compétences à date ne sont plus alignées avec la fiche de poste ou lorsque l'employeur ne respecte pas ses obligations légales. Entretien professionnel de reprise, interdiction de faire référence à l'état de santé du salarié, règles de jurisprudence quant au maintien des accès professionnels, obligation d'information : la réglementation est stricte et parfois mal connue. Dans les cas les plus graves, et néanmoins courants, la cause de l'arrêt peut modifier durablement les aptitudes des salariés.

Une synchronisation de l'ensemble de la fonction RH, incluant managers, responsables RH, médecine du travail et salarié, doit alors pouvoir réagir dans les meilleurs délais, sans quoi l'inaptitude peut longtemps rester implicite. Enfin, le risque majeur d'inemployabilité ne doit pas être sous-estimé par les organisations qui sont ici attendues dans leur rôle d'agent social.

### Une régulation psychologique, fonctionnelle et économique

Si l'on remonte aux origines de la définition (Ambller et Barrow), la marque employeur est la somme des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée. Une grille d'observation pertinente se dégage alors pour analyser les déplacements à l'œuvre dans le phénomène étudié.

Il apparaît que la dimension psychologique du rapport à son travail soit la première affectée, notamment chez les plus jeunes, celles et ceux qui se sont absentes moins de

six mois et les femmes. Au sein d'un nouveau collectif, le salarié doit déployer des stratégies personnelles pour retrouver sa place. Face à de nouvelles méthodes, il doit intérioriser des procédures qui lui étaient auparavant étrangères. Souvent, ces absences de longue durée conduisent aussi le salarié à réinterroger les points d'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, engendrant de nouvelles modalités d'engagement vis-à-vis de son employeur.

Les déplacements d'ordre fonctionnels sont eux aussi nombreux. On observe trop souvent des oublis ou des maladroites dans le reskilling du salarié au moment de son retour. Ses outils ne sont pas prêts, ses accès aux canaux d'information stratégiques ont été coupés, les procédures ont évolué en son absence, ses dossiers ont changé de main : le salarié doit bien être ré-onboardé fonctionnellement pour lui (re)donner confiance dans ses capacités.

On observe souvent des déplacements plus profonds dans l'intérêt porté aux tâches professionnelles, avec de nouvelles envies qui émergent parfois chez le salarié. Il peut, par exemple, avoir pris du recul sur sa position, sur la nature de ses missions ou «refaire un choix pour ce métier», comme nous confiait cette cadre de santé arrêtée 15 mois pour épuisement professionnel.

La dimension économique des rapports observés semble moins impactée que les dimensions psychologiques et fonctionnelles. Cependant, la composante économique irrigue les propos des impatients, qui expriment un besoin de reconnaissance financière de la valeur créée par leur expérience d'expatriation. Il faut enfin rappeler les attentes des salariés en matière de justice organisationnelle : celles et ceux qui n'ont pas choisi de s'arrêter (pour arrêts maladie ou congés maternité par exemple) entendent bien ne pas être pénalisés, à court, moyen ou long terme, par cette suspension subie de leur contrat de travail.

### Reconstruire pas à pas une identité professionnelle

Dans ce contexte, quelle procédure de réintégration proposer ? Quelles actions managériales mettre en place pour permettre aux personnes de se construire une nouvelle identité professionnelle ? Au-delà de la gestion des parcours individuels, cette régulation accompagnée peut dépasser le simple ajustement des missions ou des conditions de travail pour le bien-être des salariés et les performances organisationnelles. Elle offre aussi à l'entreprise une formidable occasion de faire évoluer sa culture à la lueur de la nouvelle personnalité qu'elle réintègre.



Une procédure RH dédiée gagnera à être cadencée par étapes et à s'enclencher dès que l'arrêt de travail est déclaré. L'absence peut alors être organisée, les tâches réparties, les nouveaux contours du collectif esquissés, les modalités et sujets de communication avec le futur absent définis, les droits et les conséquences de l'arrêt expliqués. Cette dernière information gagne d'ailleurs à être transmise par écrit de manière à pouvoir s'y référer a posteriori.

Avant le retour, un entretien préalable entre employeur et salarié permet de s'assurer que les conditions de reprise sont claires pour l'ensemble des parties prenantes. Il est l'occasion de donner à la personne les informations dont elle a besoin : évolution des missions, réorganisation, ou toute autre information stratégique. Equipe RH et managers peuvent par ailleurs anticiper le retour du salarié en prenant le temps de repérer des besoins en formation, d'étudier d'éventuels ajustements de temps de travail, de planning ou de profil de poste. Cette réflexion préliminaire très utile pourra servir de base de discussion lors des entretiens de reprise.

Le jour J, celui du retour, un accueil convivial permet au salarié de partager l'expérience qu'il a vécue et de poser les bases de sa réintégration sociale. Fonctionnellement, il s'agira pour l'employeur d'organiser à compter de ce jour le redémarrage progressif de ses activités.

Dans les semaines ou les mois qui suivent, l'entretien de reprise, obligatoire dans la majorité des cas, ne doit pas affranchir les organisations de fournir un effort particulier de synchronisation de la fonction RH pour détecter dans les meilleurs délais les besoins ou les difficultés ressentis de part et d'autre.

Une telle procédure synchronisée et collaborative, destinée à informer, adapter et organiser le retour au travail, permettra, en portant une attention particulière à la situation, de réguler positivement la perception qu'a le salarié de son expérience collaborateur à travers toutes ses dimensions, favorisant ainsi son engagement, sa motivation et les bonnes performances de son organisation.



*Emma Fervereau*

# APPRENTISSAGE DANS LE SUPÉRIEUR ET MÉTIERS PÉNURIQUES : STRATÉGIES POUR TRANSFORMER L'ESSAI DANS UNE OPTIQUE DE MARQUE EMPLOYEUR FORTE





par *Lidwine MAIZERAY*

*maître de conférences IAE Lille - Université de Lille, LUMEN-ULR4999. Elle travaille principalement sur la gestion de la diversité, la philosophie du management, la marque employeur et l'apprentissage.*

*Frédéric SAUVAGE*

*maître de conférences IAE Lille - Université de Lille, LUMEN-ULR4999, directeur du CFA Formasup HDF*

*Fabrice CAUDRON*

*maître de conférences IAE Lille - Université de Lille, LUMEN-ULR4999*

**F**ace à la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, les entreprises se retrouvent confrontées à une véritable guerre des talents. Ainsi pour pallier les problématiques des métiers en tension, le recours à l'apprentissage est une piste qu'elles explorent dans l'objectif de transformer l'essai en contrats pérennes, même s'il ne s'agit pas là d'une obligation légale. Rendre l'entreprise accueillante, donner envie d'y rester et s'y investir par-delà le contrat d'apprentissage devient donc un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, ce qui les pousse très souvent à développer une politique de marque employeur entièrement dédiée aux apprentis. Néanmoins, le taux de transformation des contrats d'apprentissage dans les entreprises d'accueil est de l'ordre de 37% d'après le directeur d'Anasup (Association Nationale pour l'Apprentissage dans le Supérieur). En quoi est-il donc essentiel de travailler sa marque employeur à destination des apprentis et plus particulièrement l'aspect fidélisation pour éviter une potentielle fuite de talents concernant des métiers clés et en tension ?



## Marque employeur et apprentissage

La marque employeur est une « promesse d'emploi unique », c'est-à-dire un ensemble de bénéfices reliés à l'emploi qui s'adresse aux collaborateurs ou futurs collaborateurs d'une organisation. Elle procède d'une combinaison des attributs et « bénéfices » fonctionnels, économiques et psychologiques en lien avec l'emploi et l'environnement de l'entreprise, obtenus par les salariés (Viot, Benraïss-Noailles, 2014 ; Guillot-Soulez, Pezet, 2020) nourrissant le caractère distinctif et désirable de l'organisation.

Concernant les apprentis, cette promesse apparaît doublement : une promesse initiale d'un parcours formateur unique en amont du contrat d'apprentissage et une promesse d'emploi unique pour des apprentis qui considèrent leur avenir professionnel par le prisme du parcours expérientiel que revêt l'apprentissage en lui-même. De ce fait, dans le champ de l'alternance, une attention particulière doit

être portée sur l'expérience de l'apprenti car le type de relation d'emploi qui relie ce-dernier à l'organisation s'inscrit potentiellement dans le moyen-long terme (Sauvage, Maizeray, 2021). Ainsi, si de plus en plus d'entreprises utilisent l'apprentissage comme un outil de gestion à des fins de pré-recrutement et de socialisation organisationnelle, les apprentis doivent pouvoir voir dans cette démarche leurs intérêts propres et une certaine forme d'authenticité. Derrière cette notion d'authenticité, se retrouve un souhait de cohérence entre image de marque employeur externe (adressée aux candidats) et image de marque employeur interne (adressée aux salariés). Cette cohérence entre image de marque employeur interne et image de marque employeur externe (Mark, Toelken, 2009) intéresse plus particulièrement les apprentis.

Ces images de marque employeur perçues par les candidats et plus spécifiquement de la part des apprentis provient du fait que la marque employeur produit des attentes de la part des candidats avant même leur intégration dans une organisation (Roy, 2008) car cette marque employeur construit un relationnel propice à la création d'un contrat psychologique. Autrement dit, la marque employeur porte des messages autour des attributs fonctionnels, économiques et psychologiques, c'est-à-dire autant de promesses interprétées à l'aune de ce que les candidats en perçoivent (Charbonnier-Voirin, 2015). De ce fait, lorsque ces promesses sont estimées non respectées, les candidats devenus salariés sont moins enclins à rester dans l'organisation et inversement à y être plus fidèles si cohérence et respect du contrat psychologique il y a.

### Focus sur la fidélisation et l'engagement

Le contrat d'apprentissage, ne saurait donc masquer l'importance du contrat psychologique qui s'établit entre un apprenti et son entreprise. De ce fait, les éléments constitutifs du contrat d'apprentissage (rémunération légale, durée du contrat et caractère déterminé) et des étudiants apprentis (âge, niveau de diplôme obtenu, désir d'apprendre) sont susceptibles d'influencer leur satisfaction et leur engagement vis-à-vis de leur entreprise d'accueil. L'apprentissage permet d'inscrire une fonction, un métier dans une réalité. Ainsi, plus cette réalité se rapproche des attentes des apprentis, plus grand sera leur engagement.

### Les facteurs favorisant l'engagement des apprentis

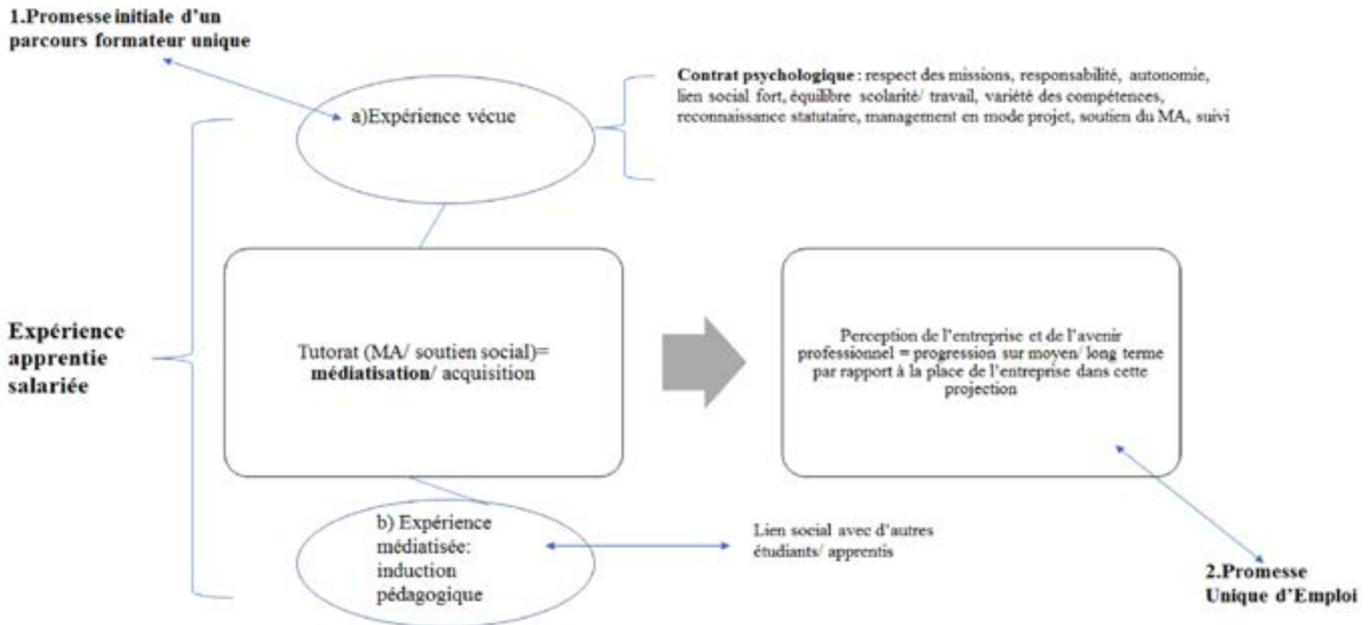
Pour cette population, l'effet positif de la satisfaction au travail sur leur engagement organisationnel (volonté de rester, de recommander l'entreprise) repose sur 8



attentes «à plat» des apprentis du supérieur : autonomie, lien social fort, soutien du maître d'apprentissage, structuration de la mission, reconnaissance statutaire, équilibre scolarité-travail, variété des compétences, management en mode projet (Sauvage, Maizeray, 2021). Ces 8 facteurs peuvent être regroupés en deux catégories qui résument bien pourquoi la marque employeur doit être pensée au cœur des dispositifs d'apprentissage : expérience vécue et expérience médiatisée. (cf figure ci-contre).

Le contrat d'apprentissage est un contrat de date à date qui n'engage pas ses contractants dans l'avenir et, à la différence d'un contrat de travail classique, la formation s'avère être la principale contrepartie du travail et non simplement la rémunération qui est fixée par voie réglementaire. C'est en ce sens qu'il s'agit avant tout d'une promesse initiale de parcours formateur unique (1). L'entreprise est donc tenue théoriquement d'organiser le travail de façon à ce que celui-ci soit formateur. Ceci conduit donc l'apprenti vers une expérience médiatisée (b) jaugée et évaluée à l'aune de comparaisons sociales, mais également à l'aune d'attentes spécifiques participant d'un contrat psychologique qui peut être maintenu ou rompu au regard de l'expérience vécue (a).

Ainsi il s'agit là de deux catégories auxquelles les politiques de marque employeur doivent porter une attention particulière si les entreprises souhaitent transformer l'essai et faire en sorte que les apprentis restent dans l'entreprise.



## Transformer l'essai, notamment concernant les métiers pénuriques et en tension ?

Dans cette perspective, deux facteurs sont à prendre en compte de manière plus poussée et encore plus lorsqu'il s'agit d'apprentissages effectués dans des secteurs d'activités où il y a pénurie de main d'œuvre (secteur industriel par exemple): le rôle du maître d'apprentissage dans l'accompagnement (expérience médiatisée) et la montée en compétence de l'apprenti (expérience vécue). Former les maîtres d'apprentissage à cet accompagnement devient donc un enjeu crucial de la marque employeur car ces derniers ont un rôle d'exemplarité et sont également la clé d'entrée d'une image métier propice à donner envie de poursuivre dans l'entreprise par-delà l'apprentissage. Effectivement, un maître d'apprentissage qui ne ferait pas preuve de pédagogie apparaîtrait comme non impliqué dans son rôle, ce qui pourrait avoir pour conséquence une non-obtention de diplôme ou une démotivation de la part de l'apprenti. Le maître d'apprentissage influence pleinement l'expérience vécue par l'apprenti (Abonneau, Campoy, 2014). Le souhait de rester dans l'entreprise peut vite être annihilé sans ce facteur primordial.

Les apprentis maintiennent leur investissement quand ils évaluent que la situation est conforme à leurs attentes et qu'ils sont accompagnés correctement. S'observe alors une intention de rester ou de quitter l'entreprise, quelle que soit la perspective proposée de les conserver au-delà du contrat. La transparence quant à l'intention de proposer des perspectives d'emploi dès la phase de recrutement en apprentissage.

## Références :

1. Abonneau, D. & Campoy, E. (2014). Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat : fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91, 29-42.
2. Charbonnier A., Voirin & Vignolles A. (2015), « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, 246, 63-82.
3. Guillot-Soulez C., & Pezet, E. (2020), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Vuibert.
4. Mark P. & Toelken K. (2009), "poisoned by a toxic brand : a worst case scenario of employer branding - a case study of a fortune 100 technology firm", *Organization Development Journal*, 27(4)
5. Roy S. K. (2008), "identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
6. Sauvage F. & Maizeray L. (2021), « apprentissage et marque employeur : ce que nous révèlent les apprentis du supérieur de leur expérience apprentie salariée », *Actes du 32<sup>ème</sup> Congrès AGRH*
7. Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014), « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? » *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.

*Julienne Maizeray, Frédéric Sauvage et Fabrice Candron*

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERES

# L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous recherchez un.e apprenti.e ?  
Contactez-nous : [accompagnement@formasup-hdf.org](mailto:accompagnement@formasup-hdf.org)



# CASE STUDY ET RECRUTEMENT : LE POINT DE VUE DES CANDIDATS



WE'RE  
**HIRING**

JOIN OUR COMPANY

**Les case studies sont souvent une phase clé des process de recrutement des cadres et des managers. Leurs avantages pour le recruteur peuvent sembler évidents, mais qu'en pensent les candidats ? Et si l'exercice était susceptible de faire fuir les talents ?**

**C'est au pied du mur qu'on voit le maçon...**

Inutile de rappeler tous les enjeux d'un bon recrutement, justifiant de nombreuses garanties de la part des recruteurs.

Si les softs skills peuvent, au moins partiellement, se déduire des échanges en entretien ou être évaluées dans des tests, le format d'une discussion se prête moins à la vérification de la maîtrise des hard skills annoncées dans un CV. Les diplômes et titres devraient en attester, mais nous savons que la réalité du terrain est tout autre. Quant à l'expérience professionnelle, elle est très subjective : souvent, et c'est de bonne guerre, embellie par le candidat, elle peut ne pas correspondre aux canons de qualité ou aux méthodes du recruteur. Là aussi, des tests peuvent être envisagés, mais cela ne convient pas à tous les secteurs d'activités ou postes. Une solution, donc, pour s'assurer que le candidat a bien les compétences requises : le mettre face à un cas reflétant les missions qui seront les siennes. Le raisonnement se tient et l'idée semble bonne. Mais ce sont les modalités qui pèchent souvent...

**Des situations très variées...**

Sujet du case study, durée, précision de l'énoncé, clarté des consignes, stade d'intervention dans le process de recrutement, planification du feed-back... sont autant d'éléments qui varient beaucoup d'un recruteur à l'autre. Or l'expérience du candidat est très sensible au positionnement du curseur sur chacun de ces critères !

**Un case study peut être instructif pour le candidat**

L'étude de cas qui donne au candidat davantage d'informations sur l'entreprise et/ou sur ses futures missions l'aide à faire un choix éclairé, si sa candidature est retenue.

C'est le cas lorsque l'entreprise se met un peu à nu pour susciter une analyse critique de certains de ses produits ou services. « J'ai beaucoup aimé le case study que j'ai traité pour un poste de directrice pédagogique. Il

*Catherine Coudray*

*Professeure agrégée, Catherine Coudray s'appuie sur 20 ans d'expérience de terrain pour accompagner les acteurs de la formation dans leur transformation digitale.*



**Catherine COUDRAY**

s'agissait notamment d'analyser un parcours de formation en ligne et de faire des propositions d'amélioration. Cette expérience m'a permis de me projeter dans la structure. » témoigne Valérie\*.

Le brief d'un client à partir duquel on demande d'esquisser les grandes lignes d'une réponse est également un bon moyen de vérifier l'alignement de ses propres valeurs et méthodes avec celles de l'entreprise qui recrute. Encore faut-il que ce travail soit suivi a minima d'un retour constructif ! Stéphanie\* n'a pas été convaincue par l'expérience qu'elle a vécue lors de sa candidature à un poste de chef de projet digital learning : « Lorsque j'ai envoyé mon livrable, je n'avais aucune idée de la suite du processus. Sans nouvelle de l'entreprise après une semaine d'attente, c'est moi qui ai repris contact. J'ai fini par être informée que j'avais le poste... mais il a fallu que je demande un feed-back à mon futur N+1 pour que mon travail soit évoqué ! ». Un petit goût d'inachevé pour démarrer la relation de travail...

**La mise en valeur de ses compétences**

L'étude de cas est un exercice idéal pour montrer des qualités telles qu'esprit d'analyse,

pragmatisme, capacité à innover ou encore créativité. Le portfolio est une bonne base de discussion dans certaines professions, mais le case study permet d'aller plus loin et de montrer sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques du recruteur. Par ailleurs, parler d'une situation qui n'appartient pas à son passé professionnel pour démontrer ses compétences est confortable pour le candidat. En effet, ce dernier n'a pas à divulguer certaines informations relevant de ses précédents postes.

## Une mission de consulting... bénévoles

Mais si le cas réel peut être instructif, il peut également laisser planer un sérieux doute sur les intentions du recruteur ! Valérie évoque un autre poste de directrice pédagogique sur lequel elle avait été recrutée : « Le cas était du même type que celui que j'ai évoqué avant... et en même temps cela n'avait rien à voir : analyse très poussée du service unique de l'entreprise, demande de scénarisation et d'implémentation d'une séquence..., j'ai produit un rapport de 20 pages et un extrait de cours en ligne. J'avais une semaine pour faire le travail et j'ai été honnête en disant que j'y avais passé plus de 20 heures. Ça n'a pas eu l'air de choquer le CEO... qui m'a engagée. Plus tard, j'ai constaté que les livrables des candidats malchanceux avaient été épluchés avec soin et la plupart de leurs conclusions ajoutées au backlog. J'ai quitté cette entreprise pendant ma période d'essai. Cette impression de faire une mission d'audit gratuite aurait dû me mettre la puce à l'oreille... ».

Expérience d'exploitation partagée par Anne\*, ex-candidate sur un poste d'ingénieure pédagogique : « Le travail qui m'a été demandé n'était pas cadré du tout ! On m'a clairement fourni l'expression des besoins d'un client brute de décoffrage, en me laissant le soin de rédiger une proposition. Je n'ai pas été dupe une seconde, et j'ai retiré ma candidature ! ».

Le manque de consignes claires et l'absence d'indications de durée font partie des éléments qui refroidissent les candidats.

## Une activité chronophage

La recherche d'emploi est prenante pour les candidats, et nombre d'entre eux sont en activité quand ils posent leur candidature. Or, certains cas sont longs à traiter, comme celui évoqué plus haut par Valérie, avec ses deux jours et demi de travail.

Stéphanie en a également fait l'expérience : « Pour ce poste de learning manager, le recruteur m'a envoyé un lundi soir un cas à traiter pour une présentation sur site le jeudi. Si j'ai aimé

la clarté du process dès le début, j'ai moins apprécié le calendrier. Il ne m'a pas proposé d'autre date et, accessoirement, le mercredi était un jour férié. Cela m'a pris environ sept heures pour traiter ce cas, ce qui n'est pas négligeable. ».

Prévoir des cas chronophages peut décourager certains candidats...

## Vers des case studies win-win

L'étude de cas peut être un outil très enrichissant de part et d'autre à condition d'appliquer des conseils somme toute assez simples pour permettre de juger des capacités du candidat, tout en limitant son investissement et en lui épargnant la désagréable impression de travailler gratuitement pour le recruteur !

- Utilisation à la fin du process, avant l'ultime entretien, pour éviter de faire perdre leur temps à de nombreux candidats.
- Rédaction de consignes claires quant aux attendus de fond, de forme (notamment la longueur du travail) et au temps à consacrer au traitement du cas.
- Limitation de l'investissement personnel à un maximum d'une demi-journée, ou d'une journée s'il s'agit d'un poste de direction.
- Prise en considération de la disponibilité du candidat pour proposer les dates d'envoi du cas, de remise éventuelle de livrables et de débrief/présentation/entretien final.
- Élaboration d'un cas reflétant les types de missions liés au poste.
- Description suffisamment détaillée de la situation et du contexte (entreprise, client, cahier des charges...).
- Demande de pistes de traitement synthétiques et non d'un résultat final directement exploitable.
- Utilisation du cas comme base de discussion lors de la dernière rencontre pour évoquer les propositions, mais également l'approche, le pourquoi des choix, les difficultés éventuellement rencontrées...

Le case study est un outil très puissant qui peut beaucoup apporter au process de recrutement, à condition d'être élaborée avec soin et mis en œuvre dans le respect du candidat et de ses contraintes.

*Catherine Condroy*

\* Les prénoms ont été modifiés.



*Benjamin Desaint,*  
*Avocat Associé fondateur, Président,*  
*FACTORHY Groupe, barreaux de Paris & Montréal*



**Benjamin DESAINT**

**E**n 2024, les entreprises françaises se trouveront à un carrefour critique en matière de santé et de conditions de travail des salariés. Avec l'évolution constante du droit social, les organisations poursuivront une navigation dans un environnement légal complexe tout en s'assurant que leurs politiques et pratiques sont non seulement conformes, mais également suffisamment efficaces pour protéger leurs employés. Le droit social en France, profondément enraciné dans la tradition de protection des travailleurs, continue d'évoluer, avec des véhicules légaux, réglementaires, et de façon majeure depuis 2017, conventionnels. Les réformes récentes ont renforcé les obligations des employeurs en matière de prévention des risques professionnels, notamment psychosociaux, et de promotion du bien-être au travail. Trois sujets ont tout particulièrement attiré notre attention s'agissant de l'année 2024 : harcèlement, télétravail et dialogue social.

## Le harcèlement

Le cadre légal du harcèlement, pour illustration, a été substantiellement renforcé. Les modifications récentes apportent des clarifications importantes sur la définition du harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel. La législation étend la responsabilité de l'employeur, soulignant l'obligation de prévenir, de détecter et de traiter les cas de harcèlement. Il n'aura pas échappé aux lecteurs que les critères légaux précisés par la jurisprudence pour caractériser le harcèlement ont été élargis : - une série d'actes répétés, qui visent à dégrader les conditions de travail d'un salarié, peuvent être qualifiés de harcèlement, même si chaque acte pris isolément ne serait pas suffisant pour constituer un tel délit

**1** le fait que le terme de harcèlement ne soit pas expressément employé ne dispense pas l'employeur de déclencher une enquête

**2** la présence de la personne accusée de tels actes n'est plus indispensable à la licéité de la procédure d'enquête

**3** l'acte unique à l'endroit d'un collègue de travail suffit à caractériser le harcèlement sexuel

**4** Une obligation élargie pour l'employeur de procéder aux enquêtes de façon systématique, au moindre signalement de dégradation d'un état de santé inhérent au travail. La loi impose également aux employeurs de mettre en place des mesures préventives actives.

- Cour de cassation, Chambre Sociale, 15 novembre 2017, n° 16-20.257 2 Cass. soc. 19 avr. 2023, n°21-21.053 FP-BR 3 Cour de cassation, Chambre Sociale, 5 décembre 2018, n° 17-23.256 4
- Cour de cassation, 29 avril 2015, n° 14/000

En matière de harcèlement toujours, cela inclut la formation des employés et des managers, la mise en place de procédures internes pour signaler les cas de harcèlement, et la nomination de référents dédiés à ces questions. La protection des victimes et des témoins de harcèlement a aussi été renforcée. Le droit positif assure désormais une meilleure protection contre les représailles, encourageant ainsi davantage de salariés à signaler les cas de harcèlement sans craindre pour leur emploi ou leur carrière.

### Les défis post-pandémie, et en particulier le télétravail

L'ère post-COVID-19 a laissé des empreintes indélébiles sur le monde du travail. Les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles réalités, telles que la gestion des risques sanitaires, le télétravail, et les défis psychologiques liés à ces changements. La pandémie a également accéléré la prise de conscience sur l'importance de la santé mentale au travail. Un focus sur le télétravail nous semble à cet égard indispensable.

Devenu courant depuis la pandémie, il présente des défis uniques en matière de santé et de sécurité. Les entreprises sont confrontées à la nécessité d'assurer la sécurité ergonomique et psychologique des employés travaillant à distance. Cela implique de repenser les politiques de travail à distance et d'assurer un suivi régulier du bien-être des salariés.

Sur le plan juridique, le DRH doit avoir la capacité d'une part, stratégique, et d'autre part, « relationnelle » avec ses organisations syndicales, d'articuler les différents accords collectifs / actes unilatéraux (lorsque possible) susceptibles d'orchestrer un tel paradigme prévention / opérations / attractivité / risque. Droit à la déconnexion, santé et sécurité, égalité de traitement, non-discrimination, conditions de travail et potentielles modifications, confidentialité et sécurité des données, qualité de vie au travail sont autant de sujets qui peuvent expliquer une forme de rétropédalage progressif ou radical, annoncé par de nombreux employeurs français, pourtant confrontés à des difficultés majeures de recrutement.



### Dialogue Social et Participation des Salariés

Le dialogue social est un pilier du droit du travail en France, tout particulièrement depuis 2017. Le champ du possible est considérable, pour qui veut imaginer puis concevoir un paysage normatif adapté à son entreprise et aux nouveaux impératifs réglementaires. Changements technologiques, formation continue, équilibre de vie professionnelle et personnelle, GEPPMM, lutte contre les discriminations, accompagnement des départs en retraite, égalité des chances, empreinte environnementale, emplois verts, flexibilité contractuelle, utilisation des plateformes numériques, IA, travailleurs à distance sont autant de sujets que le DRH doit être en capacité de démêler, cadencer, conceptualiser, négocier, conclure, mettre en œuvre.

Et tout ceci grâce au merveilleux véhicule de la négociation collective, aujourd'hui en capacité d'agir autant sur les relations individuelles que les relations collectives de travail.

- Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail

En conclusion, 2024 sera l'année de la négociation collective pour tous les employeurs. Elle est devenue un impératif stratégique qui impacte la performance, la réputation, et la durabilité des entreprises. Face à un cadre légal exigeant et à des défis professionnels en constante évolution, les entreprises doivent adopter une approche holistique, proactive et collaborative avec les représentants du personnel, pour garantir un environnement de travail sûr et sain pour tous leurs employés.

*Benjamin Desaint*

A black humanoid robot stands in the center of the frame. The robot has a smooth, featureless black head with two glowing blue eyes. Its body is also black, with visible joints at the shoulders, elbows, hips, and knees. The robot's hands are black with blue accents on the fingers. It stands on a light-colored, textured floor against a wall with a similar texture. The entire scene is enclosed in a white border.

**LES PROPOSITIONS  
D'UN RESPONSABLE  
SYNDICAL BELGE SUR LES  
PRIORITÉS À VENIR**

*Par Francis Petit*  
correspondant du MagRH en Belgique



Préambule : Dans le présent document, le genre masculin et/ou les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique ; ils ont valeur pour tous les genres, et ce, dans le seul but de ne pas alourdir le texte, de faciliter la lecture et sans aucune intention discriminatoire.

**Lorsque Monsieur Perret, rédacteur en chef, m'a proposé un article pour le prochain MagRH, j'ai pensé : qui es-tu pour côtoyer ces écrivains, belles personnes aux multiples compétences et à la plume facile. Néanmoins, sans prétention aucune, n'est-ce pas apporter une pierre à l'édifice si minuscule soit-elle voire cellulaire de quelqu'un de terrain même si aujourd'hui retraité ! Et ce, sur base d'une sélection de quelques anecdotes, articles, IA et posts (parmi une multitude d'autres) qui, je l'espère, seront des stimulants pour la réflexion du thème proposé.**

### **Culture d'entreprise :**

J'ai rencontré un ouvrier travaillant dans une fromagerie industrielle et dont les prestations avaient lieu uniquement les weekends et consistaient à nettoyer en profondeur les lignes de production pour un redémarrage sans faute le lundi matin. Il m'expliquait que : « suite à ses congés et son remplacement pour la cause, le redémarrage en question a eu beaucoup de



Francis PETIT

difficultés à se faire, le nettoyage n'étant pas top. Et ce travailleur concluait : « C'est bien fait pour la g... du patron. » Ma réflexion a été la suivante : « nous en sommes là : le personnel souhaite du mal à son employeur ! » J'ajouterai qu'il m'a été donné d'entendre régulièrement de nombreuses réflexions similaires !

Un collègue m'expliquait : « Quand je suis entré à la banque, on me demandait mon avis et on en tenait compte. Quelques années plus tard, on me demandait mon avis mais on n'en tenait plus compte. Aujourd'hui, on me dit : tu n'es pas là pour donner ton avis ! »

Selon un professeur émérite de l'université de Liège : « L'entreprise crée des procédures théoriques souvent implémentées par des consultants externes, sans lien avec le terrain. Celles-ci sont davantage des contraintes pour les travailleurs qui, avec tous les risques que cela comporte, les contournent juste pour pouvoir faire un travail de qualité et lui donner de la plus-value ». Le secteur des soins de santé et non-marchand en général en sont aujourd'hui de très beaux exemples.

Et pourtant, n'y a-t-il pas de meilleur allié que celui qui donne une valeur ajoutée à l'entreprise ?

*Proposition : récréer une réelle culture d'entreprise participative qui implique autant l'employeur que l'employé et devient ainsi gagnante-gagnante.*

## Respect et honnêteté :

Mon expérience personnelle : au préalable, je souhaite souligner que j'ai toujours été quelqu'un dont la motivation a été la prospérité de l'entreprise pour laquelle je travaillais étant persuadé que si celle-ci fonctionne bien, ce n'est que tout bénéfique pour tout le monde.

1 (Vocabulaire poétique mais désuet à modifier en « clavier facile voire en reconnaissance vocale »).

Durant mes 40 ans dans le secteur financier, j'ai connu plusieurs restructurations. A chacune, il y a eu des manquements que j'estime graves humainement parlant : oubli de personnes (moi, y compris), mensonges financiers, tromperie sur l'avenir de la fonction, etc. ! ETC. ! L'avant dernière a nettement entamé ma motivation et la dernière a fini par l'achever !

*Proposition : honnêteté absolue et priorité au respect de l'humain.*

Parlons de la jeunesse :

Pourquoi cherche-t-elle prioritairement des valeurs morales ailleurs que dans le travail ?

Trois exemples :

- Une jeune fille engagée pour un job d'étudiante négocie avec son employeur sa disponibilité (et donc la flexibilité de son employeur) pour pouvoir passer davantage de temps avec son copain !
- Mon épouse qui s'occupe dans son entreprise d'instruire les dossiers des jeunes entrants connaît un turn-over important. (Dossiers à répétition)
- Il y a déjà quelques années, un professeur de RH (bien connu), parfaitement impliqué dans le recrutement, m'expliquait que de jeunes travailleurs à Paris nord refusaient une promotion tant professionnelle que financière à Paris sud avec comme objection l'éventuel empiètement sur la vie privée.

Pouvons-nous en déduire que la motivation d'un travail n'est plus qu'une course à la seule nécessité de l'argent ?

« Nous ne sommes pas des pigeons », A ce sujet, la publicité de Lidl mérite réflexion ! (lien)

*Proposition : n'est-ce pas un leurre que de prôner que le travail est une « valeur morale », alors que celui-ci est tout simplement une « valeur économique » ?*

Reparlons de la jeunesse :

Michel Khoury sur LinkedIn (lien) : Arrêtez de demander 3 à 5 ans d'expérience à des jeunes en début de carrière. Le manque d'expérience n'est pas un manque de compétences. Suivi d'une sélection de quelques commentaires ou réactions. :

- Encore que selon moi...de profils disponibles pour un poste il y en a mais des gens investis au travail c'est rare et les employeurs ont du mal à gratifier ça
- Effectivement, des années d'expérience demandées dans certains emplois est une bombe à retardement de notre jeunesse donnez- lui sa chance tout simplement car les années d'expérience commencent par zéro
- C'est comme lorsque des personnes se font refouler à l'entrée de boîtes de nuit comme excuse : Faut être un habitué.
- Mais pour devenir « un habitué » il faut déjà me laisser rentrer
- C'est très bien ce genre de posts, je ne peux qu'être d'accord. Seulement cela se confronte à la demande de performance des entreprises. Aujourd'hui, un embauché doit être efficace et performant immédiatement, pas de temps pour tâtonner, se former et apprendre, rendement est le maître mot.
- Et on en arrive à des situations ubuesques où l'entre soi professionnel (je parle de mon secteur d'activité) fait que plus aucun jeune n'est formé, recruté et accompagné pour prendre la relève. Et là, c'est le drame car il y a un manque de compétences disponibles... ah mince!
- Nombre de fois dans ma carrière n'ai-je pas entendu des aînés dire lors de leur départ à la retraite : « Place aux jeunes, ce sont eux notre futur ».

Cas vécu récemment au sein d'une banque : un nouveau DRH découvre que 20 % du personnel sera rapidement en âge de quitter l'entreprise (Quelle que soit la forme ; retraite, préretraite ou régime de chômage avec complément de l'entreprise (RCC)) Va-t-il opter pour une opportunité d'embauche de jeunes ou une réduction du personnel avec surcharge de travail ?

*Proposition : Les compétences ne remplaceront jamais la base : L'ÉTAT d'ESPRIT. Il est donc indispensable de comprendre celui-ci et d'en tenir compte !*

Michel, retraité mais toujours militant syndical en Belgique, nous explique :

« ... Pour ma part, je voudrais vous inviter à un spectacle de match de football. Un match un peu particulier. Dans une équipe vous avez les travailleurs et de l'autre côté, vous avez Ryanair et Delhaize C'est deux équipes jouent sur le terrain mais elles ne jouent pas avec les mêmes règles. Les règles avec lesquelles jouent les travailleurs ne sont pas du tout les mêmes que celles avec lesquelles jouent les entreprises. Ryanair a été condamné mais il ne se passe rien, la vie continue. Ils ne respectent pas les règles et pour eux, c'est très bien ainsi. Le travailleur, s'il ne respecte pas les règles, il est d'office sanctionné. Entre les deux, il y a un arbitre. Et en principe, l'arbitre veille à ce que les règles soient respectées. Et si les règles sont un peu difficiles pour lui, il fait appel au VAR. Dans notre cas, ici, c'est l'état qui joue le rôle d'arbitre et le VAR, c'est la justice. Et on constate que ni l'un ni l'autre n'arrive à faire en sorte que ces deux équipes puissent jouer au football sur le même terrain. Et donc, ça veut dire quoi ? Ca veut dire qu'on ne peut pas jouer dans la négociation avec nos employeurs de la même manière qu'on joue un match de foot avec des règles communes. Les règles ne sont pas communes ! »

A transposer, mais suffisamment éloquent ne demandant pas de développement supplémentaire.

*Proposition : Il est incontestable et reconnu de tous que nous vivons une économie plus que libérale. Dès lors, pour les décennies à venir, c'est une nécessité de comprendre, d'assumer, cohabiter voire modifier les raisons qui ont installé ce conflit permanent entre travailleurs, syndicats et employeurs.*

## Reconnaissance et bien-être au travail

Youssef Koutari sur LinkedIn (lien)

Beaucoup d'entreprises pensent qu'elles peuvent retenir des collaborateurs grâce à un babyfoot, des friandises et des afterworks !

On est en 2023, les collaborateurs veulent :

- du respect
- de la reconnaissance

- de la confiance
- de la flexibilité
- un salaire à la hauteur de leur performance et investissement
- un plan de carrière clair
- un équilibre de vie pro/perso

Quand vous aurez mis tout ça en place, vous pourrez installer un Ping-pong pour le bien-être de vos collaborateurs.

Extrait du livre de David Graeber : Bullshit Jobs (LLL les liens qui libèrent, p. 273)

Les débats autour de la valeur travail, en particulier, sont importants à examiner, car ils ont manifestement tout mis sans dessus dessous. Comme nous allons le voir, les individus perçoivent la valeur sociale de leur travail. Mais nous vivons dans une société où celle-ci, en règle générale, est inversement proportionnelle à la valeur économique (plus mon travail bénéficie aux autres, moins je suis susceptible d'être payé pour le faire). Et, pire encore, il est largement admis que cette situation est moralement juste. Aux yeux de beaucoup, c'est ainsi que les choses doivent être : il faut récompenser les comportements inutiles voir destructeurs, et punir les gens qui, par leur dur labeur quotidien, rendent le monde meilleur.

J'ai eu l'occasion de participer à un premier groupe de travail «Redéfinir collectivement un futur désirable» initié par ma régionale syndicale, sous la houlette d'un professeur d'université. Les délégués syndicaux y participant ont consacré un chapitre à « Connaître et affirmer nos valeurs collectives ». Parmi celles-ci, la première est le travail :

**LE TRAVAIL :** Le travail reste envers et contre tout une valeur. Il doit nous permettre de nous épanouir, de nous réaliser, de nous émanciper. Il n'est nullement destiné à nous exploiter et nous asservir. Le travail est constitutif de notre identité et de nos relations sociales. En ce sens, il doit rester un droit inaliénable.

Un second groupe de travail « Repenser le travail autrement » a vu le jour.

Ce deuxième groupe s'est fortement documenté sur le sujet (C'est plus qu'abondant dans ce domaine) Voici deux de ses réflexions :

Le groupe :

C'est une norme sociale à laquelle nous adhérons et qui oriente nos vies. Le travail est tellement important pour certains individus qu'ils sont parfois prêts à perdre leur confort, voire leur vie pour lui.

Qu'est-ce que la reconnaissance ? Selon J.P. Brun, la reconnaissance est devenue une demande quasi unanime chez les salariés et une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaire, de statut, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime lui être dus. Elle se décline à travers quatre dimensions principales.

Reconnaître la personne : la conception humaniste et existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Cette reconnaissance s'adresse à Eric, Stéphanie, madame T., et non au « responsable marketing » ou à « la comptable » ; elle s'exprimera en termes de relations : saluer ses collègues lors de l'arrivée le matin, consulter les salariés avant de prendre une décision, les tenir au courant des décisions prises ou de l'évolution de l'entreprise. En somme valoriser tout ce qui respecte le salarié comme une personne importante dans l'organisation.

Reconnaître les résultats : l'approche comportementale s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agisse en vue de résultats positifs qui sont le moteur de son activité. La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit final et est considérée comme une récompense. Ici, les modes de reconnaissance sont plus concrets et plus directs (le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime) ou bien plus symboliques (un courrier personnalisé envoyé pour souligner que l'objectif a été atteint, un « pot » après la fin d'un projet).

Reconnaître l'effort : dans la perspective subjective, les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux, se vit surtout dans le registre du symbolique : elle va se traduire, par exemple, par des remerciements pour les efforts accomplis. S'il s'agit de l'investissement dans un projet, on confiera ensuite au salarié des responsabilités plus grandes. De ce point de vue, la logique de la délégation peut être regardée comme un signe de reconnaissance et de confiance.

Reconnaître les compétences : la perspective éthique s'intéresse à la manière d'exécuter le travail, aux responsabilités individuelles, au souci porté à autrui, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Dans cette conception éthique aussi sont pris en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale. En termes concrets, cela suppose de ne pas seulement souligner la qualité d'un travail bien fait mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation ou l'autonomie...

Pour le fun ! Pardon, pour la débilité : <https://www.youtube.com/watch?v=uSotchI0z5g>

Et pour terminer sur une note positive, voici un modèle paru sur la toile que je vous livre avec l'autorisation de son auteur : Docteur Fabrice Goossens.

C'est la journée internationale des infirmiers et infirmières. Alors à tous ceux et celles que j'ai eu ou ai la chance de côtoyer chaque jour je vous dis MERCI ! Cela fait 28 ans que je ne pourrais pas exercer mon métier sans vous. Cela fait 28 ans que je rencontre des hommes et des femmes dévoués, humains et courageux pour qui le métier est bien plus qu'un métier. Alors avec beaucoup de respect car sans vous je ne serais pas tout à fait moi aussi bien dans le métier que dans la vie privée je vous dis MERCI et continuez à faire ce beau métier si peu valorisé mais dont le côté humain n'a pas de prix !

*Proposition : Tellement crucial, ce sujet pourrait encore faire l'objet de nombreuses réflexions : reconnaissance managériale, reconnaissance sociale, reconnaissance salariale, ETC. Comportement, mentalité, ... Procéder à un changement dans ce domaine est urgent et gage de réussite future.*

## Télétravail

Sujet d'actualité renforcé par les événements de ces dernières années pour lequel l'encre n'a cessé de couler. De plus certains métiers ne le permettent pas. Il est donc très difficile de donner un avis circonstancié.

Actualité : mon épouse aimerait privilégier davantage le télétravail. Cela lui permet de gagner +/- 4 heures de déplacement par jour quand les transports en communs fonctionnent correctement ! Actuellement, elle télétravaille deux jours sur quatre par semaine et son pc est régulièrement connecté plus rapidement et plus longtemps qu'au bureau.

C'est donc tout bénéfique pour ... ! Son travail étant administratif, il est largement réalisable à domicile. Néanmoins, elle reconnaît qu'elle aime de temps à autre rencontrer ses collègues en live.

Par contre, plusieurs personnes de notre entourage détestent le télétravail et préfèrent se rendre sur site.

Dès lors, il faut le reconnaître, c'est un choix personnel, certains s'y retrouvent, d'autres pas.

Petit exercice : que nous dit la toile ? Avec « télétravail », vous recevez entre autre :

#### Inconvénients du télétravail pour l'employeur :

Par exemple, il existe de nombreux freins au développement du télétravail : 78 % des dirigeants doutent de l'efficacité des collaborateurs en télétravail. Peur de perte d'autorité du management intermédiaire, difficulté à séparer sphère professionnelle et sphère privée.



- Le désengagement des employés,
- L'inutilité des locaux,
- Le manque de contrôle sur les employés,
- La complexité de travailler en équipe,
- Un changement de culture nécessaire mais parfois difficile,
- L'isolement,
- Le risque d'exposer des données confidentielles.
- Problème de confiance et de management ?

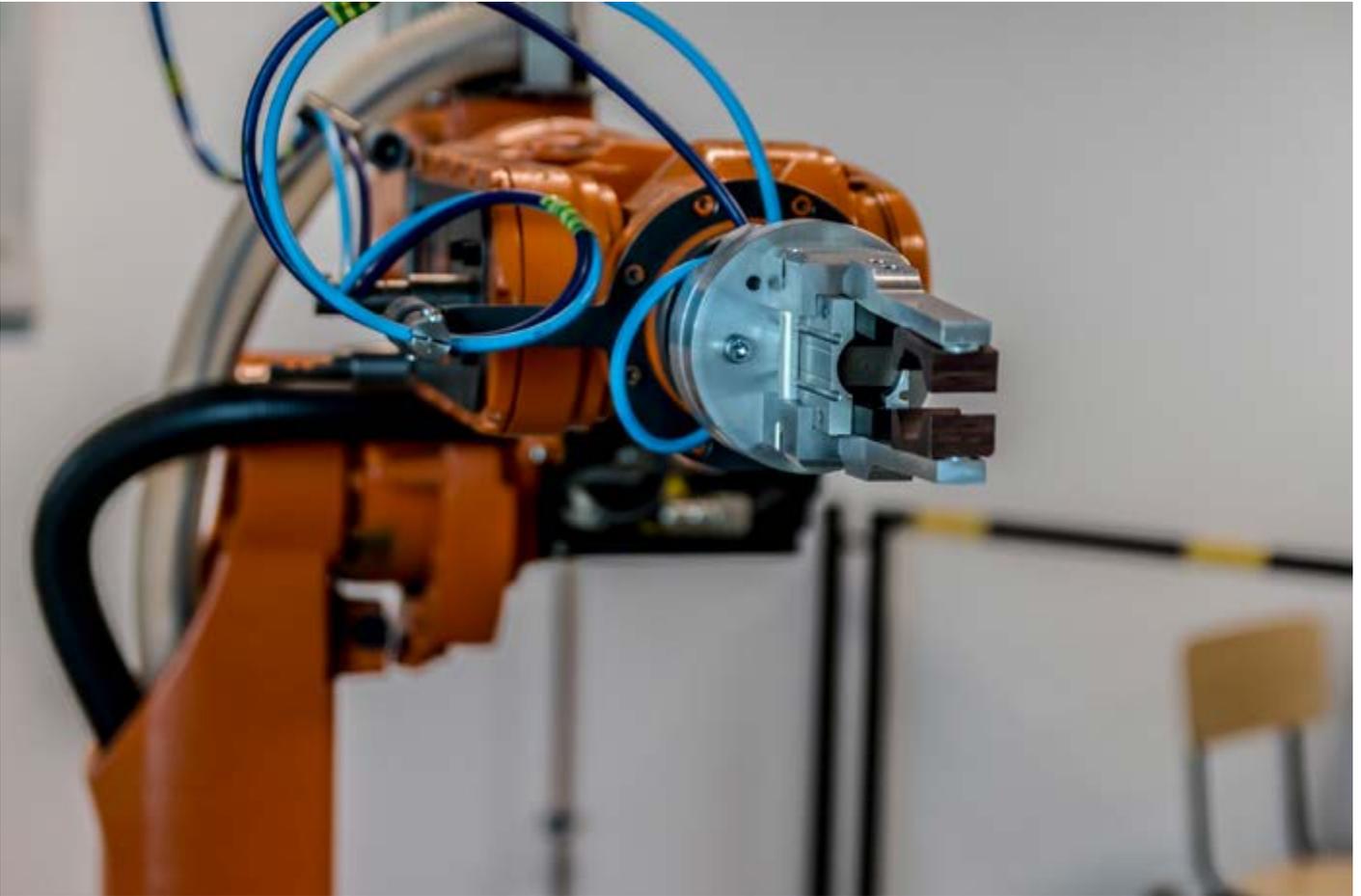
#### Quels sont les avantages et les inconvénients du télétravail ?

Rendu possible grâce aux nouveaux outils technologiques et numériques, il offre de nombreux avantages aux employés.

- Gagner du temps...
- Être plus efficace...
- Gagner en flexibilité et en responsabilité...
- Améliorer sa qualité de vie...
- Rester motivé...
- Se sentir isolé socialement...
- Se sentir à l'écart de l'entreprise...
- Être trop connecté
- Ou encore : Tameteo.com : <https://www.tameteo.com/actualites/actualite/le-cocooning-l-art-de-s-epanouir-chez-soi-booste-par-le-teletravail-et-la-meteo-pourrie-sante-dangers.html>

Alors maintenant vous savez, poussé à l'extrême, vivre dans le cocon peut avoir des effets négatifs sur la santé physique et mentale d'une personne. Il est important de trouver un équilibre entre le confort et la sécurité de la maison et une participation active dans le monde extérieur pour maintenir une vie saine.

*Proposition : Qu'on le veuille ou non, aidé par des interventions et décisions politiques, sociales et/ou économiques, le télétravail fait partie intégrante d'une nouvelle culture, forme de mutation de la société qui doit faire l'objet de concertations mais surtout de confiance ! Celle-ci demande un changement de mentalité : résultats basés sur non plus le quantitatif mais bien le qualitatif !*



## Robotisation

Entre la BD « Not all robot », bd de Mark Russel, Mike Deodata JR, Lee Loughridge et David Graeber (Bullshit Jobs, éditions LLL les liens qui libèrent), un questionnement sur le devenir de l'homme. La BD "Not all robot", L'histoire :

2056, sous la bulle d'Atlanta. Sur un plateau TV, Lord Baston anime la fameuse émission « Mots de robots ». La machine en accueille une autre, chargée de répondre à la question sur l'obsolescence humaine. Est-ce une bonne chose ? Ce à quoi le robot invité répond tout à fait affirmativement, car tout le monde sait que les humains sont émotifs et incohérents. Et paresseux. Et les robots permettent aux humains d'exercer leur plus grand talent, se détendre... Megan, une jeune femme qui représente les humains, a désormais la parole. On lui demande si ce remplacement a été bénéfique. Elle renvoie la question au robot : « bénéfique pour qui ? ». Megan pense que la révolution robotique et industrielle a asservi l'Humanité. Certes les hommes et les femmes sont libérés des corvées, mais ils sont devenus des animaux de compagnie du moment qu'un robot s'est introduit dans chaque famille, pour aller bosser et la nourrir. Et chaque jour, les humains perdent un peu plus le contrôle de leur vie. Un raisonnement incompris par les machines, qui soulignent que les humains ont changé la planète en patate rôtie, s'obligeant à vivre dans des villes bulles dont ils contrôlent

le mélange gazeux nécessaire à ce qu'ils respirent...

David Graeber : (pages 362 et suivantes, références à Stanislas Lem, Mémoires of a Space Traveler: the Further Reminiscences of Ijon Tichy, 1971)

... Donc, ainsi que je l'ai dit, les nouvelles machines produisaient des masses de marchandises extrêmement bon marché et de l'excellente nourriture mais les boulonniers n'achetaient plus rien, parce qu'ils n'avaient pas de quoi. ...

... Pour compenser cette brusque pénurie de consommateurs, le conseil suprême ... entreprit de créer des robots capables d'absorber et d'utiliser ce que produisaient les nouvelles machines avec beaucoup plus d'ardeur que n'importe quel être vivant, tout en matérialisant l'argent nécessaire à ces acquisitions. ... »

Vision futuriste ? Arriverons-nous à cette situation ? Est-ce que la course à la rentabilité n'a comme seule solution que de passer par une nouvelle révolution IA ?

Hélas, seul l'avenir nous le dévoilera.

*Proposition : je ne peux mieux dire que Google bard tout en rappelant l'importance de garder l'humain au centre de vos projets.*

Voici quelques conseils supplémentaires pour réussir votre projet de robotisation :

Impliquez les employés dès le début du projet. Les employés doivent comprendre les avantages de la robotisation et être prêts à s'adapter aux changements qui en résulteront.

Communiquez efficacement sur le projet. Assurez-vous que tous les employés concernés sont informés des objectifs, des étapes et des résultats du projet.

Soyez prêt à faire des changements. La robotisation peut entraîner des changements dans la manière dont votre entreprise fonctionne. Soyez prêt à adapter vos processus et vos structures pour tirer parti des avantages de la robotisation.

La robotisation est une technologie puissante qui peut apporter de nombreux avantages aux entreprises. Cependant, il est important de bien planifier et de mettre en œuvre votre projet de robotisation pour en tirer le meilleur parti.

## L'Égalité des genres

« Nous militons et combattons pour une égalité des genres, non seulement au sein de nos entreprises et plus largement dans la société. Cette égalité doit s'exprimer autant au niveau professionnel que social et culturel. » (Extrait du syllabus du groupe de travail « Redessiner collectivement un futur désirable »)

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à la question de savoir si une personne est cisgenre ou LGBTQIA+. C'est un droit de s'identifier comme la personne le souhaite. Malheureusement, même si des dispositions légales, sociale, sociétales et culturelles sont mises en place, la société actuelle est loin d'être en accord avec le principe de ce droit. Il reste un long chemin à faire.

Mais ce n'est pas uniquement la seule préoccupation importante dont il faut tenir compte : L'écart salarial. La ségrégation professionnelle. La violence sexiste.

Exemple : une affiche intitulée « C'est sexiste ! Comment lutter contre le sexisme ordinaire au travail ? », mise aux valves de son lieu de travail par mon épouse a été rapidement enlevée (arrachée ?). Anonymement bien sûr ! [www.cestsexiste.be](http://www.cestsexiste.be)

*Proposition : Convaincre et faire respecter le fait que chaque personne a le droit de s'identifier comme elle le souhaite et ré-établir l'égalité homme-femme-LGBTQIA+ ! Ces deux objectifs vont faire partie des énormes défis des RH pour les prochaines années.*

## Syndicat

Terminer cet article sans y inclure la notion syndicale aurait été une injure à mon militantisme. Le syndicat a son utilité primaire au sein des entreprises. Toutefois, avoir un objectif commun est loin d'être atteint. Entre « rentabilité à 100% » et « travail contribuant au bien-être de ceux qui apportent une valeur ajoutée de l'entreprise », le chemin est long et l'histoire ne nous contredira pas.

Objectif syndical : voici un extrait du syllabus « Penser le travail autrement » qui mérite réflexion : En résumé, notre objectif consiste à trouver des ressources, des moyens, des idées, des systèmes, pour avoir une contribution positive à l'amélioration du « travail », au-delà de la simple dénonciation.

Mais pour cela, une culture du respect mutuel au sein des entreprises doit s'installer ! Le syndicat ne s'arrête pas à l'entreprise, il peut également promouvoir l'intérêt des travailleurs dans la société. (Politique, économique, sociale et culturelle) Il ne faut pas l'oublier ! Des alliances se créent car aujourd'hui, à côté des syndicats, s'installent des organes officiels ou non-officiels. Je n'en citerai que deux : les gilets jaunes et le gang des vieux en colère (Il s'agit d'un mouvement belge, non partisan et trans-partisan, qui porte la voix des retraités actuels et se bat pour que les générations futures puissent vieillir dans la dignité.) Preuve que la société est en pleine mutation et qu'il mérite d'y prêter attention.

*Proposition : un allié plutôt qu'un ennemi !*

A la lecture de cet article, vous seriez en droit de penser : « mais tel exemple ou telle anecdote, etc., aurait dû se trouver plutôt sous tel ou tel paragraphe ». Vous avez raison car l'homme est composé d'une foultitude de valeurs insécables. C'est pour cette raison que les réalités Humaines sont pleines de ... Ressources.

*Francis Detat*



**UNE ANNÉE 2024 EN  
CLAIR-OBSCUR ...**

## Gabriel ARTERO

Président d'honneur de la fédération de la Métallurgie CFE-  
CGC



Gabriel ARTERO

**C'est peu dire que les perspectives qui s'ouvrent pour l'année à venir sont empreintes de larges incertitudes. Les tensions liées aux conflits armés aux portes de l'Europe, au Moyen Orient, le ralentissement de la croissance mondiale ou les taux d'intérêts élevés, constituent de fortes contingences pour les entreprises. Même si dans ses prévisions de PIB Bercy affiche un volontarisme certain, pour nombre d'économistes, 2024 sera une année plus difficile que celle qui s'achève.**

La Construction par exemple, donne déjà les signes d'un net ralentissement. Le Président de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) alertait, dès la mi-septembre, sur le risque de récession du secteur en le résumant d'une formule rugbystique : « Nous sommes en protocole commotion » (sic).

D'une filière à l'autre, la situation des entreprises peut différer sensiblement. Qu'advierait-il, si une énième flambée des coûts d'accès à l'énergie venait à frapper des branches qui en sont les plus dépendantes telles que la Chimie, l'Agroalimentaire ou bien encore la Métallurgie ? Les directions anticiperaient probablement des mesures conservatoires aux conséquences sociales évidentes.

Dans ce clair-obscur économique, en écartant le scénario du pire, nous pouvons néanmoins identifier les thématiques que les responsables syndicaux privilégieront dans leurs futures négociations.

Au tout premier rang se situent le pouvoir d'achat et le partage de la valeur. Au cœur de la dernière conférence sociale, les Salaires Minima Hiérarchiques (SMH) conventionnels sous le SMIC, dénoncés comme une anomalie alimentant les trappes à bas salaires, ont trouvé écho chez le ministre du Travail. Il est fait injonction à la dizaine de branches notoirement connues pour cette récurrence, de se mettre en conformité sous peine d'une révision du calcul des allègements de charges. Les organisations syndicales seront très incisives pour qu'il soit mis fin rapidement à cette pratique.

En période de forte inflation une attention particulière est portée, à juste titre, aux plus bas salaires. Ceux-là mêmes qui tutoient les valeurs planchers des grilles de rémunérations. C'est aussi trop souvent le lot des contrats courts. S'il est vrai que mécaniquement le SMIC évolue plus vite que l'inflation, les organisations syndicales dans l'ensemble des branches auront à cœur de s'assurer que les premiers niveaux des grilles de salaires conventionnels soient effectivement décollés du salaire minimum interprofessionnel de croissance.

Plus encore, elles voudront rattraper, au moins pour partie, les tassements de salaires constatés ces dernières années tout en évitant l'écueil de l'écrasement des grilles. Je gage que ces négociations seront plus rudes et laborieuses qu'en 2023, les clauses dites de « revoyure » devraient être moins fréquentes. Les DRH les suivent de près car elles constituent un indicateur fort, aux conséquences directes sur leurs propres négociations d'entreprise.

En 2023, l'inflation a tendu les NAO. Selon une étude du cabinet SECAFI sur 200 accords passés au crible, il ressort en bilan que les Augmentations Générales (AG), y compris pour les cadres auront été plus nombreuses, les augmentations individuelles (AI) pour l'ensemble des salariés également. En moyenne, les augmentations salariales (somme AG + AI) se situent à 4,6%, résultat jugé comme un bon cru par les directions et cabinets conseils. Les organisations syndicales estiment que c'est encore en dessous de l'inflation cumulée 2022-2023. Le ton pour 2024 est donné.

Comme je l'ai décrit plus haut, la prudence sera de mise côté RH. Plutôt que le principe des AG, qui était revenu ces deux dernières années au centre des NAO, nous voyons réapparaître celui des primes qui limite l'incidence des mesures sur l'évolution de la masse salariale. Au-delà de l'Insee, l'argument d'une inflation ressentie, exacerbée par les prix dans l'alimentaire, amèneront les syndicats à défendre âprement le pouvoir d'achat des salariés. De la réussite ou non de ces figures imposées dépendra le climat dans lequel devront se négocier d'autres

thématiques importantes mises en débat comme le triptyque organisation du travail - QVT - mobilité. Vaste chantier qui adresse un ensemble de sujets prégnants dans tous les secteurs de notre économie.

Ainsi, dans l'Assurance, malgré des NAO conclues à bon niveau dans la plupart des grands groupes, l'attractivité des métiers s'installe comme un problème incontournable. Attirer et même retenir les talents est une préoccupation constante pour les directions.

Comme dans de nombreuses autres branches professionnelles, les conditions de travail, l'exercer autrement, trouver du sens, arbitrer entre les temps de vie sont autant de revendications des salariés que les syndicats relaient avec force. Post-Covid, ces sujets ont pris une place prépondérante. Il est acté par exemple, pour le début janvier 2024 que s'ouvre dans l'Assurance une grande concertation articulée autour de la semaine de quatre jours, d'un bilan et perspectives sur le télétravail et de l'ébauche d'un schéma intergénérationnel.

Dans le secteur bancaire, la semaine de quatre jours arrive aussi en discussion. A l'occasion de la crise sanitaire, des sociétés ont poussé très loin les curseurs du télétravail, trop pour certains. Le temps de travail, dont les règles restent supplétives au niveau de la branche, se négocie d'abord dans l'entreprise. Il semble manifeste que quatre jours de travail par semaine resteront, côté RH, incompatible d'un télétravail étendu et que des RTT seront à « reprendre ». Je ne doute pas qu'il y aura des conditions ou contreparties et des choix cornéliens à faire. Telles des négociations sur un chemin de crêtes, trouver l'équilibre dans ce type d'accord ne sera pas chose aisée.

La dernière réforme des retraites a révélé un enjeu fort sur la gestion de carrière des seniors. Il est convenu entre les partenaires sociaux, qu'avant la fin mars 2024, se tienne une négociation ad-hoc. Si les conditions sont réunies, elle pourrait aboutir à un Accord National Interprofessionnel (ANI). Le récent accord sur la nouvelle convention d'assurance chômage renforce l'urgence à traiter le sujet.

Peu de sociétés ou groupes se sont déjà emparés de ce dossier. Pourtant, depuis de nombreuses années, les syndicats réunis incitent les employeurs à l'aborder de front. Gestion des fins de carrières, attractivité sur les dix dernières années, enjeux de formation pour la 3ème partie de carrière, temps partiel seront au menu de cette « négo interpro ».

Au-delà d'un nouvel index seniors, à la portée cosmétique, je ne saurais trop recommander aux employeurs de prendre les devants,

d'anticiper et jouer cartes sur table avec leurs organisations syndicales. Pour ces dernières, la gestion des séniors ne peut plus rester l'angle mort de la GEPP, une autre priorité pour 2024.

La conférence du 16 octobre dernier a débouché également sur une refonte de l'index égalité professionnelle créé en 2018. Si la réforme n'est pas pour tout de suite, les prochains 18 mois de concertation à ce sujet seront déterminants, sous le joug de la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale prévue pour juin 2026. Les employeurs seraient bien avisés de travailler de concert avec leurs partenaires qui, j'en atteste ici, ne lâchent plus le sujet.

Deux domaines irriguent déjà le fonctionnement des entreprises et les engagent à plus long terme. L'intelligence artificielle d'une part, la décarbonation, plus spécifiquement liée à l'industrie et ses produits, d'autre part. Les syndicats travaillent très sérieusement ces

sujets ainsi que leur portée environnementale. Anthropocène et écocide ne leur sont plus des termes inconnus. Il y aura pour l'année qui vient, au travers des CSE et CSEC, une montée en puissance des demandes d'expertises et études d'impact relatives à ces deux domaines.

Sauf à ce que l'actualité vienne tout bousculer, le menu 2024 des négociations me semble fort copieux voire indigeste.

Un dialogue social de qualité, même rugueux dans sa forme mais qui sait construire et contractualiser nécessite des parties prenantes confiance, transparence et détermination. S'il impose quelques moyens pour fonctionner raisonnablement, ma conviction profonde est qu'il demeure un investissement payant.

A vous de voir !

*Gabriel Artero*





**PERFORMANCE EN  
ENTREPRISE, ET SI ON  
COMMENÇAIT PAR LE  
POURQUOI ?**

par Clément LEMAINQUE  
People Experience Manager chez Partoo



Ludovic MILLEQUANT  
DRH externalisé, Ybos



**E**n utilisant la terminologie de système d'évaluation de la performance, nous installons une vision réductrice de la relation entre l'organisation et l'individu. Pour comprendre cette dernière, nous proposons dans cet article une introspection au cœur même des trois piliers de cette relation.



Clément & Ludovic

En 2009, Simon Sinek publiait un ouvrage qui deviendra un best seller, "Commencer par le pourquoi" ("Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action" en version originale), mis en lumière par un TEDx Talk vu plus de 70 millions de fois depuis à travers le monde.

Pourquoi un tel succès ? Certainement parce qu'il nous éclaire sur l'importance de s'adresser à ses clients sur le registre du SENS, et pas de la simple transaction.

Dans le pur principe de symétrie des attentions, cette quête de sens s'applique aussi à la relation entre l'entreprise et le salarié. Nous nous sommes donc posés la question du sens des processus d'évaluation de la performance, qui sont régulièrement challengés. Nos éléments de réponse :

Pour l'organisation, du point de vue macro : garantir que la valeur créée est au niveau des attentes (logique financière, "ROIste") → créer un environnement au service du succès de l'organisation. Cet environnement doit donc répondre à certains critères, dont la psychological safety (cf. project Aristotle, de

Google) et les études tendent à indiquer qu'une culture commune et partagée est un élément essentiel.

Pour la stratégie RH : s'assurer du bon emploi des ressources (capital humain, capital financier), et donc nourrir le strategic workforce planning. Pouvoir anticiper les besoins de l'entreprise en termes de personnes et de compétences : anticiper les départs, connaître les «top performers», accompagner les "low performers" et construire les succession plans.

Pour l'individu : s'assurer que ses valeurs et ses aspirations professionnelles (le "pourquoi", "WHY") sont alignées sur la culture et le projet de l'entreprise, qu'il aura les moyens de développer ses compétences pour maximiser son employabilité (le "comment", "HOW"), s'assurer que sa perception de sa contribution est partagée par l'organisation (le "quoi", "WHAT").

Il en ressort un point commun : le besoin d'alignement entre l'organisation et l'individu, sur les 3 grands aspects repris de Simon SINEK : le WHY, le HOW et le WHAT.

## 1. Alignement sur le WHY

De plus en plus de salariés et de candidats se posent la question : "Pourquoi travaille(ra)-je pour vous ?" Cela ne se limite pas aux jeunes générations et ce n'est pas uniquement une question transactionnelle : il s'agit de s'assurer que nous sommes alignés avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Et comme l'entreprise est un organisme vivant, qui évolue, au même titre que chacun de ses salariés, cette question doit être posée à intervalle régulier.

L'entretien annuel est un temps fort idéal pour se poser la question, car on y fait le bilan de l'année écoulée, et on se projette sur l'avenir. En s'inspirant des méthodes de feedback, chaque partie prenante - le salarié, et le manager ou le RH, en tant que représentant de l'organisation - partagera ses éléments de réponse sur cet alignement.

Cela implique en amont que l'entreprise ait défini son WHY, notamment au travers de la formalisation de sa culture : sa vision, ses valeurs, sa mission et ses principes d'action. De son côté, chaque salarié pourra avoir défini sa propre raison d'être, et en quoi son rôle dans l'entreprise y contribue, à la façon de l'IKIGAI. Comparer le WHY de l'entreprise et celui du salarié sera un élément fort d'éclairage sur la performance du salarié, et sur l'envie mutuelle de continuer l'aventure, d'effectuer l'extra-mile, tant du point de vue de l'organisation que du salarié.

## 2. Alignement sur le HOW

A l'instar du WHY, que nous avons étudié dans la partie précédente, le HOW attire peu à peu l'attention traditionnellement portée au WHAT du travail. En effet, il devient de plus en plus important de comprendre la manière dont les employés exécutent leurs tâches et de s'assurer que cette façon de faire soit alignée avec les comportements plébiscités par l'entreprise.

Comprendre et s'aligner sur les processus et la façon de faire des employés dans leurs tâches quotidiennes est primordial pour plusieurs raisons. Afin de l'illustrer, permettez-nous une analogie sportive : au football, l'objectif est de marquer des buts pour gagner le match. Néanmoins, il existe mille et une façons de le faire, et c'est généralement le coach qui va indiquer la stratégie à suivre.

Que penser d'un joueur qui ne suit pas les directives, refuse de jouer collaboratif mais réussit malgré tout à marquer ? L'objectif est atteint, mais la forme, le comment, laisse à désirer et cela peut avoir de nombreuses conséquences sur le moral de l'équipe, la crédibilité du coach, l'envie de réaliser de s'affranchir des directives, etc. Cet exemple illustre parfaitement pourquoi il est important selon nous de prendre le HOW en compte dans les évaluations de performance. Une compréhension partagée du HOW favorise une culture organisationnelle cohérente. Lorsque les employés travaillent en harmonie, cela crée un sentiment d'unité et un objectif collectif. Cette unité contribue à un environnement de travail positif, stimulant le moral et, par conséquent, la productivité.

Le meilleur levier pour agir sur le sujet est la culture d'entreprise. En effet, cette dernière est généralement articulée autour de valeurs communes à l'entreprise et aux collaborateurs et ces valeurs peuvent être traduites en «principes» : en actions concrètes que nous encourageons dans le quotidien.

Pour vous partager un exemple concret, dans la Scale up française Partoo, chaque valeur a été déclinée en comportements à encourager (les «Do's») ou à éviter (les «Don'ts»). Ces valeurs sont partagées dès le processus de recrutement à travers l'EVP (Employee Value Proposition), un document qui résume tout ce que l'entreprise propose à ses collaborateurs actuels et futurs afin de s'assurer que l'alignement sur le HOW soit présent dès le début de la relation. En général, ces comportements font écho à des «soft skills», qui sont très souvent valorisées également dans les discussions d'évolution, de carrière et de mobilité. Mais les soft skills ne sont pas suffisantes, et c'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

### 3. Alignement sur le WHAT

Si le HOW du travail est essentiel, il en va de même pour la clarté et l'alignement sur le WHAT. Définir et comprendre les objectifs au sein d'une organisation est fondamental pour le succès individuel et collectif ; lorsque les employés sont alignés sur le WHAT, cela garantit que tous travaillent vers des objectifs communs. Cet alignement est la pierre angulaire d'une collaboration efficace, permettant aux individus de contribuer de manière significative à la mission globale de l'entreprise.

Être transparent sur ces objectifs permet de donner de la visibilité aux collaborateurs sur leur évolution potentielle et d'avoir une base commune pour évaluer les contributions des employés et reconnaître leurs réalisations. Cela est souvent incarné à travers un parcours carrière en interne, qui explique à la fois les compétences à développer et éventuellement les objectifs à atteindre. Là où l'évaluation sur le HOW permettait d'identifier des «soft skills», le WHAT fait souvent écho aux «hard skills».

En comprenant pleinement les tâches à accomplir, les managers peuvent mettre en place des indicateurs clés de performance («KPIs») qui sont représentatifs des objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette logique, la méthodologie des OKRs («Objectives & Key Results») est devenue de plus en plus populaire ces dernières années. Cette dernière encourage les entreprises à définir dans un premier temps des OKRs au plus haut niveau de l'entreprise, qui correspondent alors à la vision de l'entreprise. Une fois ces desseins définis, chaque équipe va s'approprier cette vision et définir des objectifs à leur échelle qui viennent soutenir la vocation de l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs peuvent voir comment leur contribution s'aligne sur la vision organisationnelle.

Nous allons cette fois prendre l'exemple d'une chasse au trésor en équipe : pour trouver ce trésor, il faut une carte. S'aligner sur le WHAT revient à fixer la boussole pour toute l'organisation et cette compréhension partagée garantit que chaque tâche contribue à avancer dans la bonne direction. Évaluer régulièrement le WHAT, c'est comme vérifier la carte et recalibrer l'itinéraire si nécessaire. Il ne s'agit pas de faire du micromanagement, mais de s'assurer que tout le monde contribue de manière significative. En évaluant le WHAT, nous pouvons identifier les forces, traiter les lacunes et optimiser les flux de travail. C'est la clé d'une machine bien huilée où chaque engrenage connaît son rôle dans la progression vers le trésor.

En somme, s'aligner sur le WHAT établit une base solide pour le succès, facilitant



la croissance individuelle en donnant des objectifs de carrière clairs et les réalisations collectives en partageant une vision et une direction commune.

### Conclusion

Un salarié engagé, au sens du WHY, qui n'est pas aux attentes (WHAT), sera plus enclin à faire les efforts pour atteindre ses objectifs, et restera dans l'organisation. Alors qu'un salarié qui atteint ses objectifs, sans respecter le cadre (cf. football) et/ou sans être aligné avec la raison d'être de l'organisation, se comportera finalement comme un mercenaire et quittera l'organisation à la moindre opportunité plus avantageuse.

Aborder les 3 piliers de la relation, WHY-HOW-WHAT, apportera un meilleur éclairage sur l'ensemble des moteurs de cette relation, et contribuera à une meilleure évaluation : identifier les risques de départ, de baisse de la performance mais aussi les leviers d'amélioration de cette relation.

Plutôt que de parler de système d'évaluation de la performance, comme nous avons pour habitude de faire, il nous semble que nous devrions évoquer un système d'évaluation de la relation entre l'organisation et l'individu. Ne parler que de performance tend à focaliser sur le WHAT, qui n'est finalement que l'un des piliers de la relation.

*Clément Lemaignan & Ludovic Millégnant*

# DÉCARBONER LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION



par Jean Marie PERETTI

Professeur ESSEC Business School,

Titulaire de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale



**L'**enjeu de la réduction de l'empreinte carbone impose aux DRH d'identifier les innovations pertinentes en matière de politique et de pratique de rémunération afin de faire face au défi climatique en prenant en compte l'impact environnemental de chaque composante de la rémunération globale, collective ou individuelle, fixe ou variable, immédiate ou différée, monétaire ou non monétaire.



Jean Marie PERETTI

Face au pressant défi climatique, les organisations doivent prendre en compte les impacts environnementaux de leurs pratiques de rémunération et innover pour que les différentes composantes de la rémunération globale contribuent à réduire leur empreinte carbone. Les DRH peuvent agir dans cinq domaines.

### **Intégrer l'impact environnemental dans la fixation du salaire de base.**

Les méthodes analytiques de pesée des postes traditionnelles ne prennent généralement pas en compte l'impact du poste sur la maîtrise de l'empreinte carbone et la capacité d'action du titulaire pour la réduction de cette empreinte. Revoir les critères de pesée en veillant à intégrer l'impact du poste sur l'empreinte carbone paraît nécessaire et permettra de revaloriser certains postes à forte utilité environnementale d'une part et de fixer au collaborateur de nouveaux objectifs pour valoriser ses actions en faveur de la réduction de cette empreinte d'autre part.

## **Intégrer la réduction de l'empreinte carbone dans les décisions d'augmentations individuelles.**

La réduction de l'empreinte carbone doit être intégrée dans les critères de performance du collaborateur, soit par des mesures de résultats s'il existe des indicateurs de mesure au niveau individuel (compteurs de consommation d'énergie par exemple), soit en prenant en compte les initiatives prises par le collaborateur pour réduire l'empreinte carbone de son entité et son comportement exemplaire en la matière. Le développement de ses compétences dans ce domaine peut également être pris en compte (formation aux éco gestes - chauffage, eau chaude sanitaire, recyclage, utilisation raisonnée du numérique... - et à la conduite économe par exemple).

Pour les managers, les entreprises peuvent intégrer dans les décisions d'augmentation le bilan des actions mises en œuvre dans son champ de responsabilité (par exemple sensibilisation à l'extinction des lumières, des ordinateurs et autres appareils lorsqu'ils ne sont pas utilisés, suppression des poubelles individuelles et la mise en place d'un point d'apport volontaire composé de trois bacs sur chaque plateau, afin de favoriser le tri et le recyclage des déchets etc.).

Le dialogue social contribue à cette évolution lorsque les partenaires sociaux intègrent des critères environnementaux, en précisant leur poids pour les décisions d'augmentation individuelle, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

## **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des primes variables individuelles des collaborateurs.**

Les critères pris en compte pour accorder les primes, bonus et part variable individuelle peuvent intégrer la participation aux bonnes pratiques du collaborateur pour réduire sa consommation énergétique et limiter son empreinte carbone ainsi que les initiatives prises individuellement ou en équipe.

## **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des bonus des dirigeants**

L'intégration de critères climatiques dans la rémunération des dirigeants est un levier puissant pour porter au premier plan les objectifs de la stratégie de neutralité carbone. Le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise

a souhaité en 2022 que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux intègre, parmi les critères liés à la RSE, au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise et que des critères quantifiables soient privilégiés afin de faciliter leur mesure. Cette pratique concerne un nombre croissant d'entreprises cotées.

## **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des composantes variables collectives (Intéressement)**

Les entreprises ont une grande liberté dans le choix des critères de calcul de l'intéressement, à condition qu'il présente un caractère aléatoire et concerne tous les salariés et il est possible et souhaitable d'intégrer des critères environnementaux et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone afin de contribuer à l'engagement environnemental de tous les collaborateurs.

À travers le choix des critères et leur calcul au niveau de l'unité de travail, l'intéressement permet d'aligner les actions de chacun des salariés avec les engagements climatiques de l'organisation. Il faut également prendre en compte que l'ANI (Accord National Interprofessionnel) sur le partage de la valeur du 10 février 2023 prévoit une forte incitation dans cette direction. L'accord d'intéressement est un outil efficace pour engager les collaborateurs dans la réduction de l'empreinte carbone.

## **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone en matière de prise en charge de frais professionnel**

Les modalités de prise en charge de frais professionnels, notamment pour les déplacements, ont un impact sur l'empreinte carbone. La réglementation favorise les pratiques de « mobilité douce » avec la création du forfait mobilités durables (FMD) qui offre aux employeurs la possibilité d'attribuer une indemnité exonérée de cotisations aux salariés privilégiant les modes de transport dits « à mobilité douce » pour effectuer leurs trajets entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail. L'adoption d'une charte des déplacements domicile-lieu de travail et des déplacements liés à l'activité professionnelle favorise les comportements de mobilité responsable.

## **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone en matière d'avantages salariés**

Les composantes non monétaires constituent une part significative de la rémunération



globale et leurs modalités d'attribution peuvent contribuer à la réduction de l'empreinte carbone. L'entreprise peut par exemple financer la participation à des stages éco-conduite notamment pour les collaborateurs itinérants dans le cadre de la mise en place d'une charte du conducteur responsable. Elle peut mettre à disposition des moyens de mobilité douce et aider à leur acquisition. Dans le cadre de la politique d'aide au logement de ses collaborateurs, l'entreprise peut apporter une aide au financement de travaux d'isolation thermique du logement et de réduction de l'empreinte carbone du collaborateur.

### **Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans le cadre de l'épargne salariale.**

L'épargne salariale gérée dans les PEE et les Perco proposés à leurs salariés par 378 000 entreprises est de 162,2 milliards d'euros au 31 décembre 2022. Lorsqu'elle est orientée vers les fonds ISR qui prennent en compte notamment la dimension environnementale, l'épargne salariale contribue à la réduction de l'empreinte carbone. L'entreprise peut encourager l'orientation des sommes issues de l'épargne salariale vers des placements conformes à des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par un abondement spécifique.

### **Des pistes nombreuses pour 2024**

Une entreprise dispose de nombreux leviers pour que sa politique de rémunération contribue de façon significative à la réduction de son empreinte carbone. Les modalités de chacune des composantes de la rémunération globale peuvent être repensées pour favoriser l'engagement des collaborateurs à tout niveau pour réduire l'empreinte carbone.

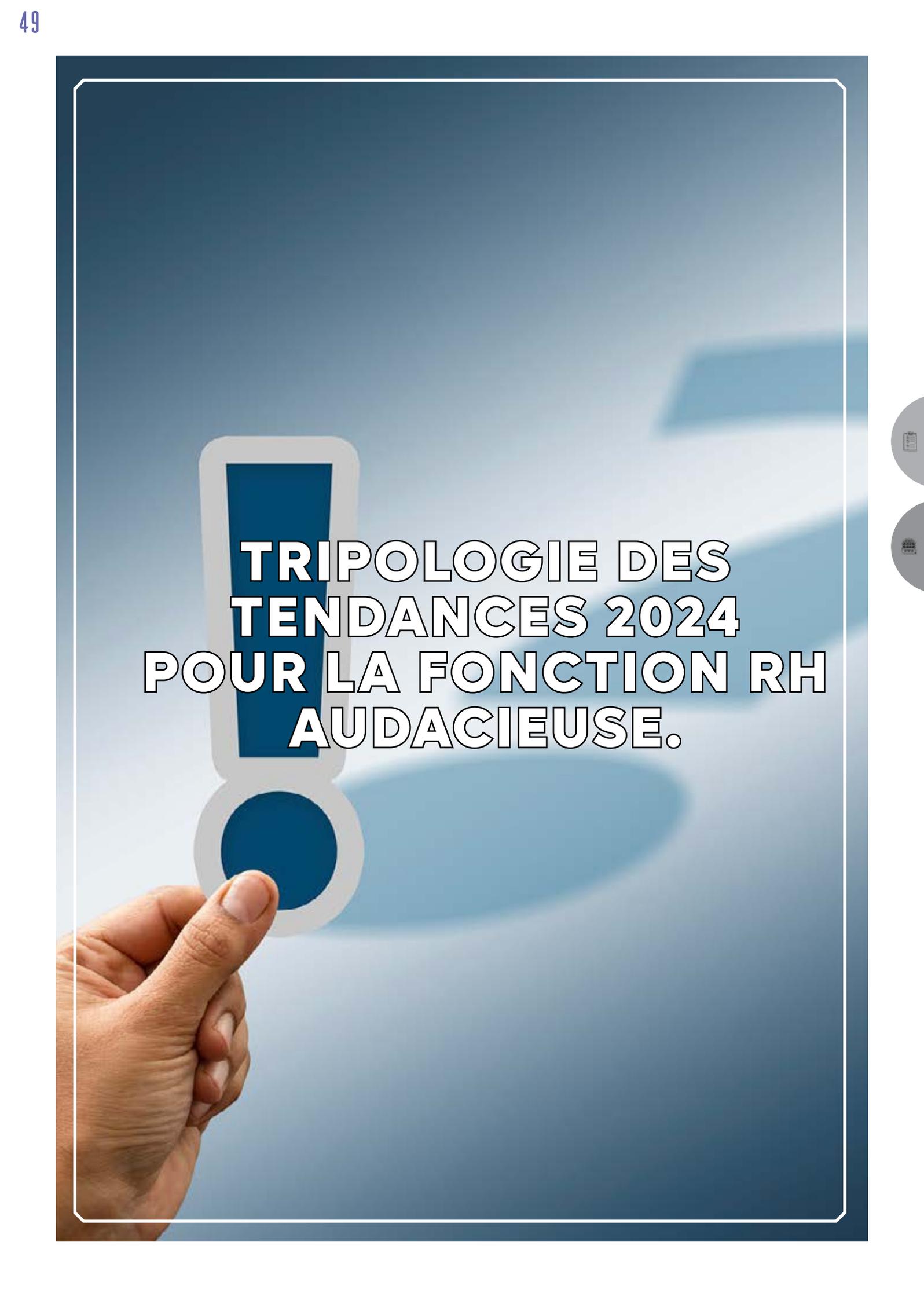
Ce panorama non exhaustif ouvre de nombreuses pistes d'action, en particulier à travers la négociation avec les partenaires sociaux d'accords novateurs en matière d'intéressement, d'épargne salariale ou de qualité de vie au travail.

*Jean Marie Peretti*

# M<sup>2</sup> 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



**TRIPOLOGIE DES  
TENDANCES 2024  
POUR LA FONCTION RH  
AUDACIEUSE.**

par **Thomas CHARDIN**

Dirigeant fondateur de Parlons RH, Vice Président du Lab RH, Conférencier



Thomas CHARDIN

**P**our ce Mag Rh de Noël, je vous propose de vous présenter les différentes tendances RH qui sont à l'œuvre sous forme d'une triple trilogie. Cette énumération effectuée, nous pourrions alors nous interroger sur le rôle de la fonction : doit-elle vraiment suivre ces tendances ? Ou n'aurait-elle pas mieux à faire...

Quelles sont les innovations phares de 2024, quelles sont les tendances ?

C'est évidemment difficile à résumer en quelques lignes. Et entre nous, c'est même impossible. Ça risque d'être bien ennuyeux si je vous liste toutes les tendances qui sont à l'œuvre et toutes les innovations associées :

- IA évidemment
- Big Data, encore
- Blockchain, sans doute
- Flexibilité du temps de travail, du lieu de travail, du contrat de travail
- Guerre des talents et même Talent Bomb

Toutes les tendances à la terminologie anglo-saxonne : Le Care, la Great Resignation, le Quiet Quitting, l'Employeur Branding, l'Inbound recruiting, l'immersive Learning

- La transition écologique, bien sûr
- La Réalité qu'elle soit augmentée ou virtuelle

Et j'en passe...

L'exercice est impossible, il est surtout inutile.

Car chaque tendance est liée, imbriquée à précédente ou à la suivante. L'approche par silo n'est pas très pertinente, me semble-t-il.

Il faut une approche systémique, plus globale, avec une forme de maillage complet pour appréhender les tendances utilement.

Comme il faut quand même que je vous les présente dans cet article à la lecture linéaire, je vous propose d'aborder ces innovations selon une triple trilogie, à la Star War.

### **1ère trilogie : la transformation interne de l'entreprise**

Et d'abord, la première thématique : la technologie, les outils digitaux, qui sont à la fois les moteurs et les produits de la transformation RH, avec une double tendance :

- La croissance du potentiel fonctionnel RH lié à l'accroissement de la puissance des technos
- La tendance à la personnalisation des parcours, des carrières, des formations, de l'expérience...

Rappelons que pour un professionnel RH, il est indispensable en 2024 de savoir parfaitement se servir de cette technologie RH pour mieux s'en asservir, pour que l'outil reste un moyen et non une finalité.

L'expérience collaborateur, 2ème thématique.

C'est le thème central de la fonction RH du XXI<sup>e</sup> siècle. Il y a encore du chemin à parcourir sur le sujet, car 66% des entreprises ont initié ou déployé une démarche sur le sujet (6<sup>ème</sup> édition du baromètre de l'expérience collaborateur de Parlons RH en partenariat avec UKG). 1/3 des entreprises n'ont encore rien déployé. Les DRH sont encore trop croyants sur le sujet et pas assez bon pratiquants.

L'expérience collaborateur ne saurait être dissociée d'une 3<sup>ème</sup> thématique : l'innovation managériale.

La fonction RH est transitive par nature, indirecte. Les premiers RH sont, de fait, les managers de première ligne. Ce sont eux qui communiquent, accueillent, intègrent, accompagnent, évaluent, rémunèrent, félicitent, motivent et sanctionnent. Ce sont eux la courroie de transmission. Le premier maillon de la chaîne de valeur RH.

Une question se pose alors : comment sortir du tout process et du « command & control », générer de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilité, de l'engagement. Comment retrouver de l'horizontalité dans des organisations pyramidales. The sujet pour 2024 ?

## La 2<sup>ème</sup> trilogie est celle qu'on pourrait appeler celle de l'attention au capital humain.

Avec une première thématique qui est celle de la marque employeur avec un impératif d'attractivité et de rétention.

Le turn-over a doublé en 20 ans en France, a-t-on doublé les moyens de le mettre sous contrôle ?

Sur l'attractivité, en 2023, 62% des entreprises ont des difficultés de recrutement (Baromètre des besoins de main-d'œuvre de pôle emploi), c'était 32% en 2016, soit +100%.

Alors vous me direz, « OK, c'est évident, bien sûr que la marque employeur est un sujet... »

Je rappelle juste que l'innovation, ce n'est pas qu'une idée, qu'un concept, cela doit être une réalité opérationnelle. Dans vos organisations, dans nos entreprises, combien de personnes travaillent à temps sur le sujet de la marque employeur au sein d'un complet e la fonction RH ? Quel est leur budget ?

La marque employeur c'est le bifidus actif de votre RH, ce qu'elle fait à l'intérieur se voit à l'extérieur. On a donc tout intérêt à développer les enzymes actifs de la marque employeur.

Il y a bien sûr la thématique du recrutement avec un impératif d'adapter les processus aux attentes.

Le paradigme de l'échange a changé. On est passé d'un marché d'employeur à un marché d'employé. Il faut devenir intéressant pour ceux qu'on recrute et non intéressés par leur candidature. C'est un changement de posture à 180° auquel il faut procéder sans attendre. On ne peut continuer à recruter comme au siècle précédent. La guerre des talents ne se gagne pas avec les armes du passé. « Le changement, c'est maintenant », c'était il y a 10 ans...

Et pour finir cette deuxième trilogie, il y a bien sûr la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Avec cette question que je vous livre faut-il passer de la QVCT à la QVTC, la qualité de vie tout court ?

Avec une étape pour 2024, sur le fait d'adresser la qualité du travail, et ce dans toutes ses dimensions, y compris psychologiques.

Rappelons ici que l'absentéisme a augmenté de 75% en 12 ans, passant de 14 jours d'absence en 2011 (en moyenne par an et par salarié) à 24,5 jours en 2013 (15<sup>ème</sup> baromètre de l'absentéisme et de l'engagement d'Ayiming et AG2R La mondiale).

## La 3<sup>ème</sup> trilogie : celle de l'adaptation à l'inconnu

Avec la responsabilité sociale et environnementale, qui va imposer, qui impose déjà, aux entreprises une refonte radicale de nos manières de faire. Cela reste très modeste pour l'instant, on reste dans du Green Washing. Il va falloir cependant qu'on trouve le chemin d'une sobriété heureuse et durable, donc rentable. On va peut-être créer un index RSE pour nous mettre le pied à l'étrier de la transition écologique...

Il en résulte deux grandes tendances complémentaires :

- un renouvellement drastique des compétences requises pour et par les collaborateurs avec l'accent mis sur les Soft Skills : le Reskilling et l'Upskilling.
- une accélération du rythme et de l'efficacité du learning, notamment du digital learning et de l'ingénierie pédagogique.

La 1<sup>ère</sup> trilogie de la transformation interne de l'entreprise : HR tech + Expérience collaborateur + Innovation managériale

La 2<sup>ème</sup> trilogie de l'attention au capital humain : Marque employeur + Recrutement +



## QVT

La 3ème trilogie de l'adaptation à l'inconnu : RSE + Nouvelles compétences + Ingénierie pédagogique/

Il faut toutefois remettre cette tripologie dans un cadre contextuel pour renouer l'ensemble de ces 9 fils. C'est la 10ème thématique : la transformation de l'organisation du travail qui est au cœur des défis RH pour 2024.

Comme le temps de travail, que cela soit le temps de travail tout au long de la vie (la retraite), l'accompagnement des périodes de non-travail (le chômage) ou la durée hebdomadaire du travail, notre rapport au travail, à l'entreprise, change. Il faut le prendre en compte dans nos pratiques et nos politiques RH. Sans la négociation de ce virage social serré, on risque la sortie de route.

Voilà 10 tendances, auxquelles la DRH d'aujourd'hui doit répondre.

Mais si la fonction RH se veut transformatrice des organisations, ce que je souhaite, elle doit elle-même se transformer et s'appuyer ou répondre à ces tendances. Mais la tendance n'est pas uniquement une orientation à suivre. Il y a une autre définition au mot « tendance ». La tendance, c'est ce qui porte à être, à agir, à se comporter d'une certaine façon. J'invite les décideurs qui portent la fonction RH, non pas uniquement à suivre les tendances, mais à être tendance. C'est-à-dire ne pas seulement accompagner le changement, mais à le devancer, l'impulser, en être l'aiguillon, l'incarner, lui donner non seulement un visage humain, mais surtout un contenu humaniste.

Vous devez être à l'initiative, oser être vous-

mêmes, avoir l'audace d'être vous. Être audacieux, ce n'est pas simple. J'en conviens très bien. C'est même risqué. C'est le propre de l'audace. Et dans la fonction RH, on est plus « risquophobes » qu'« innovatophiles ». Si on souhaite quelque chose pour la fonction RH, quelque chose qui nous dépasse un peu, il faut agir. L'audace... Ce n'est à mon avis que comme cela qu'on redonnera ces lettres de nobles à notre belle fonction :

**D** Le D de la Direction, celle qui donne le sens à l'action. Mais cela peut être aussi celui de la Désirabilité de la Destination, en donnant corps à un projet commun. Quel est notre supplément d'âme ? Où allons-nous ensemble ?

**R** Le R de la relation, évidemment pas celui de la ressource. La fonction RH doit être aux organisations, ce que l'œuf est à la mayonnaise, un agent de liaison, un liant, un tisseur de lien, entre les personnes qui la composent et entre l'entreprise et la société.

**H** Le H d'humain bien sûr, comme finalité partagée, mais pourquoi pas celui d'humaniste. Une entreprise humaine dans une économie à 80% tertiaisée, c'est un pléonasme : c'est bien par les femmes et les hommes que les entreprises fonctionnent. Faire en sorte que l'entreprise soit humaniste, ça serait une belle utopie : une entreprise faite pour les femmes et les hommes.

« Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie. » Goethe

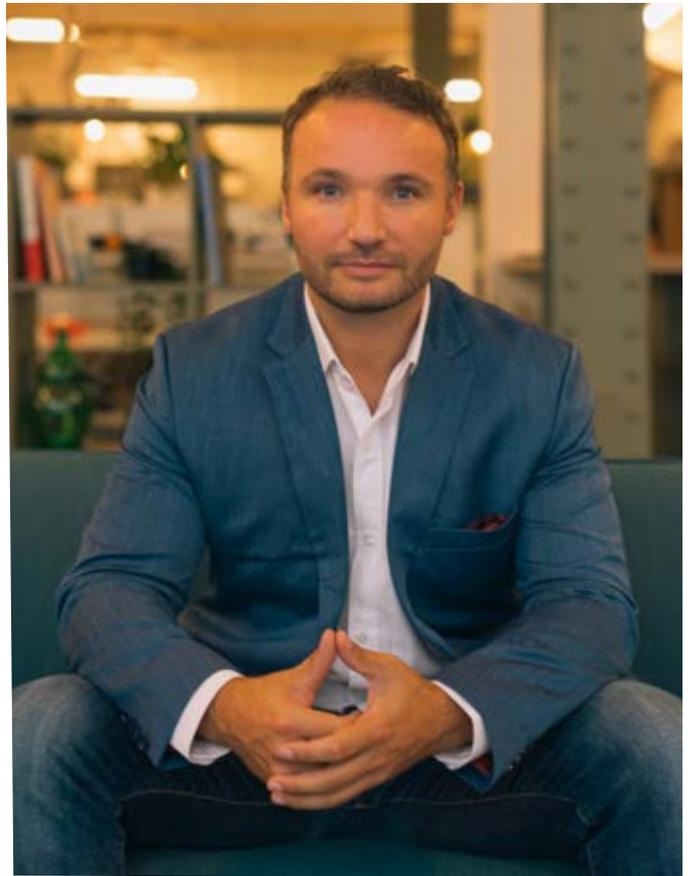
*Thomas Charlin*



# **LES PRIORITÉS 2024 ET 2025 DES DRH**

**VUES PAR UNE IA**  
**L'AUTO-INTERVIEW DE CHATGPT**

*Jeremy LAMRI*  
CEO Tomorrow Theory & Co-fondateur du Lab RH



**Journaliste : Bonjour, et merci de nous accorder cet entretien. Vous êtes un DRH reconnu en France pour votre expérience au sein de la fonction RH. Avec les bouleversements récents dans le monde du travail, quelles devraient être les priorités absolues des DRH pour les prochains 24 mois ?**

DRH : Bonjour, et merci de m'avoir invité. Effectivement, le monde du travail a connu des transformations majeures récemment. Les DRH doivent se concentrer sur trois axes principaux. Le premier est l'adaptation aux nouvelles formes de travail, en particulier le télétravail et les modèles hybrides.

Cela implique de repenser les politiques de travail pour favoriser la flexibilité, tout en assurant la productivité et la cohésion d'équipe. Le deuxième axe est la gestion de la transformation digitale et l'intégration des nouvelles technologies, comme l'IA, dans les processus RH. Le troisième axe, mais non le moindre, est l'accent sur la santé mentale et le bien-être des employés. Cela passe par le

développement de programmes de soutien, la promotion d'une culture d'entreprise bienveillante, et la mise en place de stratégies pour lutter contre l'épuisement professionnel.

**Journaliste : Sur le plan technologique, comment voyez-vous l'impact des innovations comme l'IA sur les pratiques RH ?**

DRH : L'intelligence artificielle a un potentiel énorme pour révolutionner les RH. Elle peut, par exemple, améliorer l'efficacité du recrutement en filtrant les candidatures plus rapidement et en identifiant les meilleurs talents grâce à des algorithmes avancés.

Elle offre également des opportunités pour la formation personnalisée des employés, en identifiant les besoins en compétences et en proposant des parcours d'apprentissage sur mesure. Cependant, il est crucial d'aborder ces technologies avec prudence, en veillant à ne pas déshumaniser les processus et à maintenir une approche éthique, notamment en matière de protection des données personnelles.

**Journaliste : La diversité et l'inclusion sont des sujets brûlants. Comment les DRH peuvent-ils concrètement améliorer ces aspects au sein des entreprises ?**

DRH : La diversité et l'inclusion ne sont pas seulement des enjeux moraux ou de conformité, mais des leviers de performance et d'innovation.

Les DRH doivent travailler à instaurer une culture d'entreprise inclusive, où chaque individu se sent valorisé et respecté. Cela passe par la mise en place de politiques de recrutement équitables, la formation des managers et des équipes sur la diversité, et la promotion de leaders issus de divers horizons. Il est également important de mettre en place des mécanismes de feedback et de dialogue ouvert pour s'assurer que les politiques d'inclusion sont efficaces et pour identifier les domaines nécessitant des améliorations.

**Journaliste : En parlant de santé mentale, quelles stratégies spécifiques les DRH doivent-ils adopter pour soutenir leurs employés ?**

DRH : La santé mentale des employés doit être une priorité absolue. Les DRH doivent développer des programmes complets de bien-être au travail, qui incluent non seulement des initiatives de prévention du stress et de l'épuisement professionnel, mais aussi des services de soutien psychologique, comme l'accès à des conseillers ou des psychologues. Il est également important de former les managers à reconnaître les signes de détresse psychologique et à intervenir de manière appropriée. Encourager une culture où parler de sa santé mentale est déstigmatisé est essentiel pour créer un environnement de travail sain et

solidaire.

**Journaliste : Pour finir, quel conseil stratégique donneriez-vous aux DRH pour naviguer dans ce paysage en constante évolution ?**

DRH : Mon conseil serait de rester constamment à l'écoute et de s'adapter avec agilité. Les DRH doivent être proactifs dans leur approche, en anticipant les changements et en se tenant informés des dernières tendances et innovations. Il est crucial d'adopter une vision stratégique qui place l'humain au centre, tout en intégrant les outils technologiques et numériques de manière éthique et efficace. Enfin, il est important de cultiver une communication transparente et ouverte avec les employés, pour construire une confiance mutuelle et un engagement durable.

**Journaliste : En regardant de l'autre côté de la médaille, quels sont les obstacles ou les pièges qui pourraient faire échouer les RH dans ces initiatives ?**

DRH : Il y a plusieurs facteurs qui pourraient entraver le succès des initiatives RH. Le premier est le manque d'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise. Si les initiatives RH ne sont pas en phase avec les objectifs et la vision de l'entreprise, elles risquent de ne pas être soutenues ou efficaces. Un autre piège est la résistance au changement, tant de la part des employés que des dirigeants. Les RH doivent travailler à instaurer une culture qui embrasse le changement et l'innovation. Enfin, une mauvaise utilisation des données et des technologies peut conduire à des décisions inappropriées. Il est crucial d'avoir une approche équilibrée et éthique de la technologie, en veillant à ne pas perdre de vue l'aspect humain.

**Journaliste : Parlons de la santé mentale, mais cette fois du point de vue des professionnels des RH eux-mêmes. Comment les DRH et leurs équipes peuvent-ils prendre soin de leur propre bien-être mental face à ces défis ?**

DRH : C'est une question essentielle. Les professionnels des RH sont souvent en première ligne pour gérer les problématiques humaines au sein de l'entreprise, ce qui peut être émotionnellement exigeant. Pour prendre soin de leur santé mentale, les DRH et leurs équipes doivent d'abord reconnaître l'importance de leur propre bien-être. Cela peut impliquer de mettre en place des pratiques de travail saines, comme des horaires flexibles ou des moments dédiés à la déconnexion. Il est également important de promouvoir une culture de soutien au sein de l'équipe RH, où les membres peuvent partager leurs expériences et se soutenir mutuellement. Enfin, accéder à des ressources professionnelles, comme des formations sur la gestion du stress ou des séances avec un psychologue, peut être très bénéfique.

**Journaliste : En ce qui concerne la transition écologique, on a l'impression que les DRH ont du mal à s'en emparer. Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de ce que les RH peuvent faire pour intégrer les préoccupations environnementales dans leur stratégie ?**

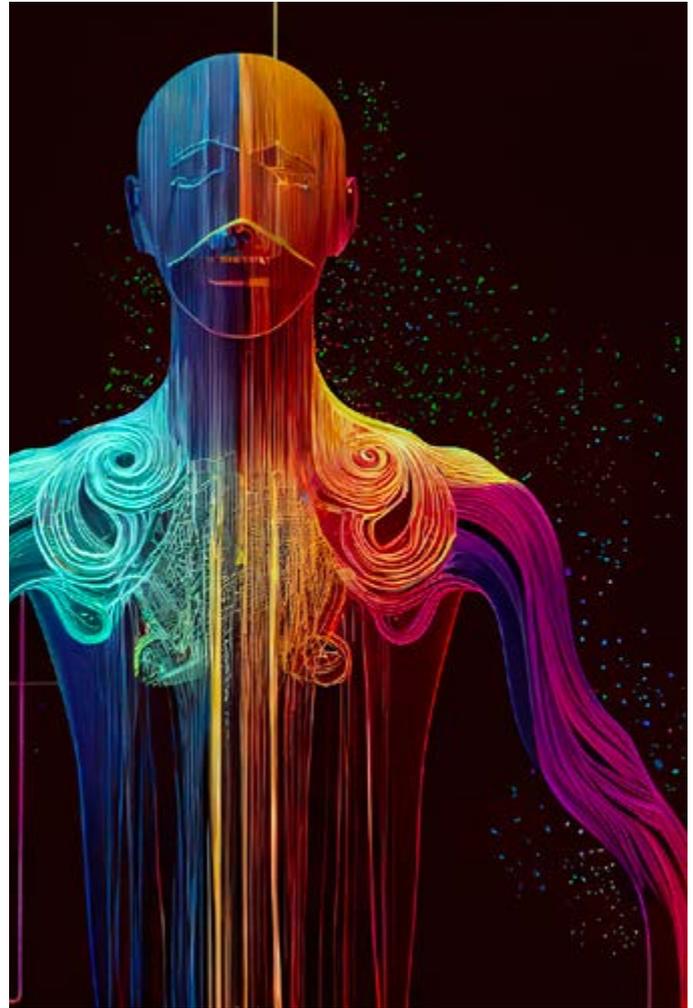
DRH : La transition écologique est en effet un enjeu crucial, et les RH ont un rôle important à jouer. Par exemple, ils peuvent initier des programmes de sensibilisation à l'environnement pour les employés, encourager des pratiques de travail plus durables comme le covoiturage ou l'utilisation de matériaux recyclés. De plus, intégrer des critères environnementaux dans les politiques d'achat et de partenariat peut avoir un impact significatif. Les RH peuvent également promouvoir le bien-être des employés en créant des espaces de travail verts, qui ont démontré leur capacité à augmenter la productivité et réduire le stress.

**Journaliste : Et qu'en est-il de l'éthique ? Face aux transformations numériques, les DRH semblent plutôt attentistes. Comment peuvent-ils construire une éthique réfléchie autour de l'utilisation de l'IA dans le milieu de travail ?**

DRH : Vous soulevez un point important. L'éthique doit être au cœur de l'utilisation de l'IA dans le milieu de travail. Les RH doivent travailler avec les équipes IT et les dirigeants pour établir des principes éthiques clairs pour l'utilisation des technologies d'IA. Cela inclut le respect de la vie privée des employés, la transparence dans l'utilisation des données, et l'assurance que l'IA est utilisée pour améliorer, et non remplacer, les capacités humaines. Les RH peuvent également organiser des formations et des débats sur l'éthique de l'IA, pour sensibiliser les employés et les dirigeants aux implications potentielles de ces technologies.

**Journaliste : Il semble que les RH ne fassent pas assez pour accompagner la transformation des entreprises. À votre avis, pourquoi est-ce le cas et comment cela peut-il être amélioré ?**

DRH : C'est une préoccupation légitime. Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi les RH peuvent sembler en retrait dans le processus de transformation. Tout d'abord, il peut y avoir un manque de ressources ou de compétences spécifiques au sein des équipes RH pour gérer efficacement la transformation. Par exemple, la transformation numérique exige des compétences en matière de technologies numériques, de gestion du changement et d'analyse de données, qui ne sont pas toujours présentes au sein des équipes RH traditionnelles. Un autre facteur est la possible réticence culturelle au sein de l'organisation. Les RH sont parfois perçues comme une fonction support plutôt que comme un moteur de changement stratégique.



Cette perception peut limiter leur capacité à influencer et à piloter des initiatives de transformation. Pour améliorer cette situation, il est essentiel que les RH soient impliquées dès le début dans la planification stratégique de la transformation. Elles doivent être dotées des ressources nécessaires pour développer les compétences requises, et leur rôle doit être redéfini pour qu'elles agissent en tant que partenaires stratégiques dans le processus de transformation. Cela implique également de travailler étroitement avec d'autres départements, comme l'IT et les opérations, pour garantir une approche holistique de la transformation.

**Journaliste : Enfin, pensez-vous que la fonction RH pourrait disparaître ou devenir moins pertinente face aux enjeux futurs ?**

DRH : Au contraire, je pense que la fonction RH deviendra encore plus essentielle. Bien que certaines tâches administratives puissent être automatisées, le rôle des RH en tant que stratège en matière de capital humain, facilitateur de culture d'entreprise et défenseur des employés ne fera que gagner en importance. Les défis futurs, tels que la gestion du changement, l'intégration des nouvelles technologies, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et la gestion de la santé mentale des employés, nécessiteront une approche RH plus sophistiquée et humaine.

# Ne manquez pas les salons leaders de la formation et des RH

24 - 25 janvier 2024, Paris, Porte de Versailles, Hall 7.1

Professionnel de la formation ?

Inscrivez-vous gratuitement sur  
[learningtechnologiesfrance.com](https://learningtechnologiesfrance.com)

Professionnel des RH ?

Inscrivez-vous gratuitement sur  
[hrtechnologiesfrance.com](https://hrtechnologiesfrance.com)



Avec plus de 12,000 visiteurs, 300 exposants et 200 conférenciers, Learning et HR Technologies France sont les événements leaders de la formation, du Digital Learning, des RH, du recrutement et de la gestion de talent.

# LES FORMES DOUCES DE LA BARBARIE



**D**onner du sens au travail, améliorer l'expérience collaborateurs, favoriser l'inclusion, développer la marque employeur... Les défis RH pour l'année à venir ne manquent pas. Au cœur de tous ces défis, il en est un, transversal, qui mérite une attention particulière des Directions des Ressources Humaines (DRH) : lutter contre les formes douces de la barbarie. Par barbarie, il faut entendre tout ce qui participe à l'instrumentalisation des personnes et à la déshumanisation des organisations. À l'inverse des formes manifestes de la barbarie, comme les licenciements boursiers, les sanctions arbitraires ou les menaces d'exclusion, des formes douces rongent de manière insidieuse tout ce qui fait l'humanité de l'entreprise. Il en va ainsi de l'anti-intellectualisme, du procéduralisme, du quantitativisme, du comparatisme, de l'anti-vulnérabilisme.



Yvan BAREL

De telles attitudes paraissent inoffensives. C'est ce qui les rend d'autant plus redoutables. Hannah Arendt ne parlait-elle pas de l'indicible «banalité du mal»? Que peut faire la DRH face à chacune de ces douces barbaries ?

### Barbarie de l'anti-intellectualisme

Consistant à manifester méfiance et hostilité vis-à-vis de l'élite intellectuelle/scientifique jugée déconnectée des réalités, l'anti-intellectualisme revient à ringardiser toutes réflexions sur le sens des actions. On est dans le «pratico-pratique», expression qui revendique le désir de ne pas penser, comme en témoigne la réponse du responsable des approvisionnements à un stagiaire en Master Marketing qui lui avait suggéré avec le plus grand respect une amélioration des conditions de déchargement des camions : «Tu n'es pas là pour penser!».

**Défi pour la DRH :** faire admettre à tous les niveaux de l'organisation les vertus de la disputatio, c'est-à-dire des échanges d'arguments contradictoires. Une formation à la Communication NonViolente peut constituer un atout facilitant l'appropriation de ce que

représente une discussion respectueuse et ouverte à l'accueil des interrogations et des objections. En toute hypothèse, la réflexion ne peut être évacuée au nom du sacro-saint «pragmatisme». Penser une action en la soumettant à la disputatio n'est pas une option. La DRH doit subtilement faire passer l'idée aux encadrants que ce sont moins les courtisans qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation que les collaborateurs qui questionnent, remettent en cause, expérimentent de nouvelles façons de faire. Injustement associées à des comportements déloyaux, les postures qui transgressent les habitudes méritent au contraire d'être considérées comme l'expression d'un fort attachement à l'entreprise et au travail bien fait !

## Barbarie du procéduralisme

Lorsqu'on interroge les salariés sur leurs conditions de travail, une expression revient de manière récurrente dans les discours désabusés : «C'est devenu l'usine». Expression qui dénonce la montée d'une procéduralisation devenue étouffante et qui traduit le poids persistant du modèle organisationnel de l'entreprise industrielle du début du XX<sup>ème</sup> siècle. La procéduralisation avait du sens dans un milieu à la fois industriel et peu soumis aux contraintes externes. Mais aujourd'hui, le travail est devenu abstrait, transversal et subjectif, il est de moins en moins programmable au sein d'un environnement incertain et turbulent. Pourtant, les processus de travail sont toujours plus alambiqués comme en témoigne la prolifération des «bullshit jobs» (David Graeber, 2019) dans les grandes organisations, c'est-à-dire des emplois vides de sens qui entretiennent le procéduralisme. Il ne s'agit toutefois pas de tomber dans le piège d'une distinction simpliste entre les «productifs» et les «improductifs» qui assimile les seconds à des parasites. Ce serait oublier que des emplois peuvent contribuer de manière indirecte et non immédiate à la performance. Il paraît plus prudent de penser en termes de «bullshit tasks» qui se retrouvent (de manière très inégale) dans la plupart des postes. Ces «tâches à la con» sont des tâches qui ne sont pas intimement liées au travail, qui se sont rajoutées année après année et qui empêchent les salariés de bien faire leur travail.

**Défi pour la DRH :** identifier et supprimer les «bullshit tasks», en particulier celles subies par les managers intermédiaires qui ont le sentiment de ne plus pouvoir consacrer assez de temps à leur équipe à cause d'un ensemble d'activités chronophages telles que le reporting, la participation à des réunions mal ciblées, l'invasion de copies de mails inutiles, etc. L'organisation et les fiches de poste méritent d'être allégées en interrogeant les acteurs sur

les «irritants» qui les éloignent du cœur de leur mission.

## Barbarie du quantitativisme

Les systèmes d'information donnent accès à une quantité croissante d'indicateurs quantitatifs. Dans son ouvrage *Le travail invisible*. Enquête sur une disparition, Pierre-Yves Gomez (2013) souligne la nécessité de regarder le travail au-delà de la seule dimension «objective» (tout ce qui est mesurable) pour considérer les dimensions «subjective» (tout ce qui est réalisé par les salariés pour s'adapter en permanence aux difficultés) et «collective» (tout ce qui est réalisé dans l'interaction avec les autres). Lors d'une intervention dans une mutuelle d'assurance dans le but d'améliorer la fluidité de traitement des dossiers, un consultant a fixé pour objectif de faire passer de 20 à 50 % le nombre de dossiers traités en moins d'un mois. Objectif assez vite atteint. Pourtant, le service clients note une recrudescence conséquente du nombre de réclamations... Pour atteindre l'objectif fixé, les opérateurs ont fait le choix de focaliser leur attention sur les dossiers les plus simples, car susceptibles d'être traités rapidement, et de mettre les autres de côté. Illustration du piège du focus sur la partie objective, quantitative, visible du travail. La performance formelle augmente alors que, parallèlement, la performance réelle diminue !

**Défi pour la DRH :** à tous les niveaux de l'organisation, aider les responsables à prendre conscience des dérives de la «quantophrénie», maladie de la mesure selon Vincent de Gaulejac (2005), et de l'impérieuse nécessité de s'intéresser avant tout au chemin – les dimensions subjective et collective du travail – qui conduit aux résultats. Sans vision globale, impossible d'évaluer de manière juste le travail réalisé, et donc de faire acte de reconnaissance. C'est pourquoi la DRH doit s'employer à favoriser aux postes à responsabilités managériales la nomination de personnes capables de reconnaître le travail dans sa complexité. Reconnaître supposant de connaître, il serait bon de réduire l'importance accordée aux diplômes et de reconsidérer l'expérience et les connaissances métiers.

## Barbarie du comparatisme

Dirigeants et managers sont tentés d'organiser la mise en compétition à tous les niveaux de l'organisation dans le but d'obtenir le maximum de chacun. Par exemple, le responsable de la ligne de caisses d'un hypermarché affiche ostensiblement les résultats nominatifs de vitesse de scannage en les présentant en ordre décroissant de performance, de sorte qu'il est aisé de voir le nom des caissiers les plus rapides et celui des plus lents. Au-delà du fait



que, pour améliorer son score de productivité, le personnel en caisses est tenté d'adopter des comportements allant à l'encontre de la qualité de l'accueil, la mise en compétition des uns par rapport aux autres porte préjudice à la cohésion, compliquant notamment les ajustements de planning et les changements de dernière minute.

**Défi pour la DRH :** souligner les dangers d'une mise en comparaison permanente des performances et plaider pour une reconnaissance des différences et de la singularité des talents. À l'heure où le travail est de plus en plus transversal et collectif, la mise en compétition interne relève du contresens managérial. L'entreprise n'a jamais eu autant besoin d'une dimension communautaire, d'une intelligence collective, d'une dynamique de groupe pour faire face aux exigences de travail.

### Barbarie de l'anti-vulnérabilisme

Valoriser le rapport de force, le surmenage et le présentisme, mais tourner en ridicule les manifestations de sensibilité, d'empathie ou de profond respect pour un collaborateur ou un client. Telle est la barbarie de l'anti-vulnérabilisme qui vise à légitimer des pratiques susceptibles de heurter les valeurs ou les convictions morales de nombreux salariés. La dureté des rapports humains est trop souvent banalisée pour laisser penser à chacun qu'elle est la seule réponse possible aux impératifs économiques. Quand les salariés n'osent plus s'exprimer dans leur vulnérabilité, les signaux faibles ne remontent plus jusqu'à la DRH. Seuls des signaux forts apparaissent brutalement sous forme d'arrêts-maladie, de burnouts ou de démissions.

**Défi pour la DRH :** combattre cet état d'esprit aux effets délétères sur la santé des salariés et sur les liens sociaux, et peser de tout son poids en faveur du recrutement des personnes les plus humaines aux postes à responsabilités. À titre non pas d'exemple mais de contre-exemple, dans un grand magasin, un chef de rayon à la fois performant et bienveillant a injustement été privé de l'accès à un poste d'encadrement supérieur au prétexte qu'il est considéré comme «trop doux» par le directeur. Celui qui a obtenu le poste est connu pour être un «homme à poigne», attitude jugée plus rassurante. Sa nomination a dégradé le moral du personnel, mais elle a surtout nourri la conviction que pour réussir dans cette entreprise, il faut se montrer ferme, insensible, autoritaire. La promotion interne est sans doute le plus puissant moyen d'envoyer des messages symboliques, dans un sens ou dans un autre...

Les cinq formes de barbarie évoquées sont étroitement imbriquées. Dénigrer le questionnement (anti-intellectualisme) favorise l'adhésion à une vision simpliste et tronquée du travail où les procédures et les indicateurs sont considérés comme des finalités (procéduralisme et quantitativisme). La prédominance des chiffres facilite les mises en comparaison des performances de chacun (comparatisme) et entretient un climat de compétition ne laissant guère de place à la vulnérabilité (anti-vulnérabilisme). Parce qu'elles sont intimement liées, ces douces mais nocives barbaries méritent d'être simultanément combattues. C'est un préalable incontournable à l'efficacité de la mise en œuvre de tous les projets portés par la DRH.

*Yvan Baud*



**POLITIQUES RH : SOYONS  
MÉCONTEMPORAINS !**

par *Christophe GENOUD*

auteur de « *Leadership, agilité, bonheur au travail : Bullshit* »  
aux Editions Vuibert



Christophe GENOUD

**E**t si l'enjeu des politiques RH pour 2024 était de ne pas être à la mode ? Et si 2024 devenait l'année de l'inactualité des gadgets RH que l'on nous propose urbi et orbi de salons en forums ? C'est qu'il est difficile de se départir de l'idée selon laquelle à un problème nouveau, il faut une solution nouvelle. « Démission silencieuse », « pénurie de talents », autant de problèmes qui ne manquent pas de solutions que le DRH à la page saura proposer à sa hiérarchie pour y répondre.

Mais il est des outils, en usage depuis plus longtemps, qui mériteraient de faire l'objet d'un tri radical direction les poubelles de l'histoire des Ressources Humaines : les tests de personnalité et autres doudous censés évaluer la nature profonde de candidats ou de collaborateurs pour les recruter ou pour composer des équipes. MBTI, DISC, Ennéagramme etc. : en 2024 on arrête de déconner !

On a beau rappeler que la plupart de ces outils s'appuient sur des fondements scientifiques friables, voire inexistant, ils rencontrent un succès fou auprès des RH, des coachs et des consultants qui prétendent ainsi prédire l'adéquation ou la performance d'un individu dans un poste ou dans une équipe. Rappelons que le Myers-Briggs Type Indicators (MBTI) est un bricolage inspiré des travaux non scientifiques de C.G. Jung qui a « construit » des types psychologiques (1920) tout en refusant de « mettre sous les yeux du lecteur une importante casuistique » pour étayer son propos. Ce qui mène l'un de ses commentateurs à conclure qu'« il nous faut donc, dans une certaine mesure, le croire sur parole... » (Jung 2020 : p. XV). Réaffirmons qu'au-delà des problèmes épistémologiques du MBTI ou du DISC, qui en font des équivalents en termes



théoriques et analytiques de l'astrologie ou de la cartomancie, ceux-ci figurent parmi les « outils » dont la performance en termes de prédictibilité et de robustesse est faible. Réfutation qui ne décourage pas les promoteurs de ces bidules qui tentent alors de nous expliquer « que ce sont des outils pour engager un débat, une discussion, un échange... et qu'il ne faut pas les prendre au pied de la lettre ». Soit, mais alors pourquoi ne pas recourir au jeu du Mikado ou à la marelle qui permettent aussi d'ouvrir un échange ?

Avec l'ennéagramme, on change de catégorie. Si nous étions dans la pseudo-science avec le MBTI et Cie, nous entrons ici dans le bullshit pur et dur, dans le new-age et l'ésotérisme. Non seulement, il n'a aucun autre fondement théorique que des délires spiritualistes de ses promoteurs qui vous vendent la promesse de clarifier « qui je suis », « qui est l'autre », « comment mieux nous rencontrer », mais il est une porte d'entrée dans l'occultisme et le grand n'importe quoi du développement personnel. En recourant à ce type d'outils ou en autorisant l'usage, les RH et DRH se rendent complices de la promotion d'un outil surveillé par la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (MIVILUDES).

Alors, 2024 ne serait-elle pas l'année durant laquelle on se débarrassera d'outils scientifiquement faibles, efficacement déficients et sanitaires dangereux ? Chiche ? Et profitons-en aussi pour refonder nos politiques RH sur quelques idées simples et pragmatiques, dont voici quelques prémisses.

Premièrement, si ces outils sont globalement vains, c'est principalement parce qu'ils essentialisent les acteurs. Nous serions « vert » ou « rouge », « ISTJ » ou « ENFJ », « protecteur » ou « individualiste » quel que soit le contexte temporel, géographique ou situationnel. Cela est évidemment idiot. L'acteur répond au questionnaire, se comporte au quotidien en fonction du contexte dans lequel il se trouve. Aussi, n'oublions pas que la définition de l'identité de l'acteur, autre que sociale (c'est-à-dire contextuelle), est une quête vaine, inutile et inappétissante, pour reprendre les propos de Clément Rosset. Dans nos recrutements ou nos diagnostics nous ne mesurons qu'un positionnement contextuel, à peine plus. Jamais une essence.

Deuxièmement, les acteurs dans les organisations portent des masques. Nous ne sommes jamais nous-même. Sur une scène de théâtre en réunion, dans notre atelier ou en entretien, nous jouons une pièce dont les règles ne dépendent pas complètement de nous. L'organisation est l'endroit dans lequel règne les faux-semblants, la manipulation et les jeux. Lors de nos recrutements, nous évaluons d'abord la capacité des acteurs (recruteur et recruté) à jouer au jeu auquel ils s'adonnent, ensuite leurs compétences, rarement leur « être-soi ».

Enfin, ces jeux sont des jeux de pouvoir. Le comportement des acteurs varie en fonction du contexte et des enjeux. Celui qui serait « loyal » ou « bleu » un jour pourrait bien devenir stratégiquement « observateur » ou « jaune » quelque temps plus tard. Nous n'évaluons jamais autre chose que le comportement C, à un temps T, de l'acteur A, pas son « style » ou sa nature.

Alors renonçons à ces joujoux rassurants, vains, voire dangereux. Renvoyons les MBTI, DISC et autres Ennéagrammes au rebut des illusions managériales auxquelles ils appartiennent. Soyons délibérément mécontemporains !

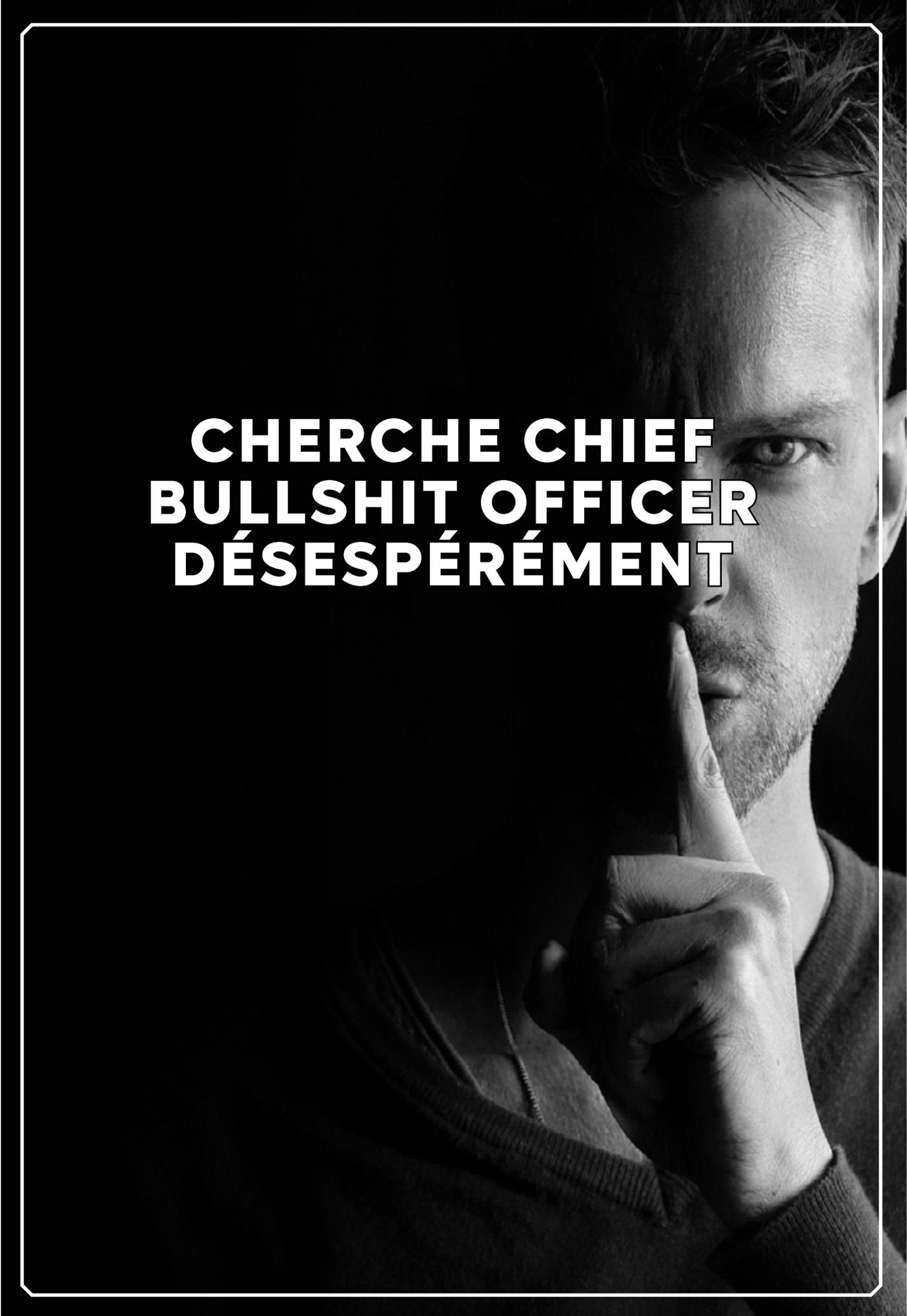
Et adoptons une posture plus modeste face à la complexité de la nature humaine et de nos organisations.

Offrons-nous un moment de répit, avant qu'un autre danger ne nous menace : l'invasion de la stupidité numérique et du solutionnisme qui l'accompagne.

Mais, c'est une autre histoire... Elle est déjà en marche...

*Christophe Genoud*

Référence : Jung (2020). Les types psychologiques. Genève : Georg Editeur.



**CHERCHE CHIEF  
BULLSHIT OFFICER  
DÉSESPÉRÉMENT**

*Hubert LANDIER*



**I y a dix ans, les jeunes diplômés se seraient précipités et nous aurions été submergés de curriculums auxquels nous n'aurions même pas répondu. Un groupe industriel comme le nôtre ! Membre du CAC40 ! Leader dans des technologies de pointe ! Aujourd'hui, rien.**

Nous avons bien essayé d'animer des forums sur des campus prestigieux. La dernière fois, ils ont trouvé le moyen de démolir le stand que nous avons installé et de nous obliger à partir. « Vous enfumez la planète, qu'ils disaient, ne venez pas nous enfumer ici ». L'administration de l'école nous a dit que nous avions qu'à nous débrouiller avec eux ! En plus, on ne peut même pas menacer la Direction d'arrêter nos subventions parce qu'ils s'arrangeraient pour dissuader leurs diplômés de venir chez nous. Déjà qu'on a du mal à trouver des stagiaires !

Bon, les réseaux sociaux, les posts sur LinkedIn, tout ça, ça n'a rien donné. Ce matin encore, je n'ai eu que quatre CV. L'un qui venait d'un gars qui pensait que nous fabriquions des composteurs à déchets verts, un autre qui venait de Pôle Emploi (n'en parlons même pas), une nana qui voulait faire sponsoriser son trimaran pour faire le tour du monde à la voile et un pâtissier qui voulait qu'on le prenne comme ingénieur de recherche sous prétexte qui faisait des travaux sur les vertus de l'huile de courgette. Et moi, qu'est-ce que je vais dire à notre directeur scientifique qui me harcèle en me traitant d'incapable. « Suffit de traverser la rue pour en trouver », qu'il dit.



**Hubert LANDIER**

En plus, quand on arrive à en trouver un, après lui avoir expliqué qu'il bénéficierait du télétravail (deux jours par semaine, parce quand même, faut pas trop), de possibilités de formation, d'un management bienveillant dans une entreprise agile, d'une conciergerie où trouver un sandwich et une bouteille de champagne pour la fête de sa copine après vingt heure, d'un babyfoot à disposition, d'un beerbust tous les vendredis en fin de la journée, à partir de 18 heures, de six semaine de congés, d'un plan d'évolution de carrière, de séminaires de travail sympa à la neige, tout ça avec le certificat de Great places to work à l'appui, il trouve le moyen de se tirer au bout de six mois. Il y en a même un qui a eu le culot (il n'avait pas fait attention, qu'il nous a dit) de nous adresser un an plus tard son CV en mettant en avant le fait qu'il avait une « longue expérience professionnelle » acquise chez nous. Mais quand on lui a dit qu'on acceptait de le reprendre, il a refusé sous prétexte qu'il voulait « diversifier son expérience ».

Au moins, celui-là, il voulait rester dans l'industrie, mais il y a, à côté, tous ceux qui se tirent pour, comme ils disent, « revenir à l'essentiel ». Il y a un de mes amis, il a fait refaire sa maison. Sur les trois charpentiers qui ont travaillé sur le chantier, l'un avait été développeur informatique, le deuxième avait un double diplôme d'ingénieur et la troisième (c'était une nana) avait été avocate mais elle ne supportait plus, quand elle était au prétoire, qu'on critique ses chaussures à fleurs. Et tous avec leur chien. Venir au boulot avec son chien ! Vous me voyez, vous, rédiger une annonce en précisant : « votre chien sera accepté et traité avec bienveillance » ! La paysagiste, elle, était docteur en physique et avait été chef de projet chez T... Sans compter la fille du maçon, avec son mastère de philosophie, qui garde les chèvres dans un château bio du bordelais qui a renoncé au Roundup pour l'entretien des vignes. Où voulez-vous qu'on aille, dans un monde pareil ?

Et les étudiants d'AgroParisTech, il y a deux ans, vous avez vu ça ? A la remise de leur diplôme (les petits salauds), en pleine cérémonie, avec le directeur de l'Ecole, le conseil d'administration, le représentant du ministre de l'Agriculture, celui de la chambre d'agriculture, et tout le tintouin, les voilà qui montent en scène, et au lieu de remercier leurs maîtres, les voilà qui dénoncent l'esprit de l'Ecole qui selon eux, par l'orientation de son enseignement, participerait au réchauffement de la planète, et gnagnagna. Greta Thunberg n'aurait pas fait mieux. Et qu'ils voulaient monter leur boîte de fromage bio, ou je ne sais quoi. Ce n'est pas une honte ? Bien entendu, le directeur de l'école a fait savoir dans la presse que bien entendu, les programmes faisaient leur place au réchauffement climatique et qu'il y avait un cours sur la permaculture. Mais en attendant, est-ce que vous vous rendez compte de l'impact auprès des jeunes ? Pas étonnant qu'ensuite, je manque de CV.

En bref, je ne vous cacherai pas que tout ça m'amène à réfléchir. Je me demande (n'allez pas le répéter), je me demande, donc, si nous avons un avenir. Oui, je me le demande. Produire, produire, c'est bien, mais regardez les éoliennes, par exemple. De l'énergie renouvelable, donc. Est-ce que leur part dans le mix énergétique a augmenté, depuis quinze ans ? Non. Plus on en produit, et plus on consomme d'énergie. « Effet rebond », ça s'appelle. C'est la même chose pour les voitures : plus elles consomment moins, plus il s'en achète de grosses. Par ailleurs, c'est le vent qui est l'énergie renouvelable, pas l'éolienne. L'éolienne, elle, il faut la changer tous les vingt ans. Et elle est constituée en partie de matériaux qui ne sont pas récupérables, notamment le béton dans lequel elles sont plantées, et qui restera dans les champs,

comme les bunkers allemands sur les côtes de l'Atlantique. Bien entendu, il n'y a pas que le vent, il y a aussi le solaire, voire l'exploitation de l'hydrogène ou la fusion de l'atome. Le problème, c'est que ce qu'on en dit est à peu près la même chose que ce qu'on disait des éoliennes quand elles n'existaient pas encore : qu'elles allaient changer le monde.

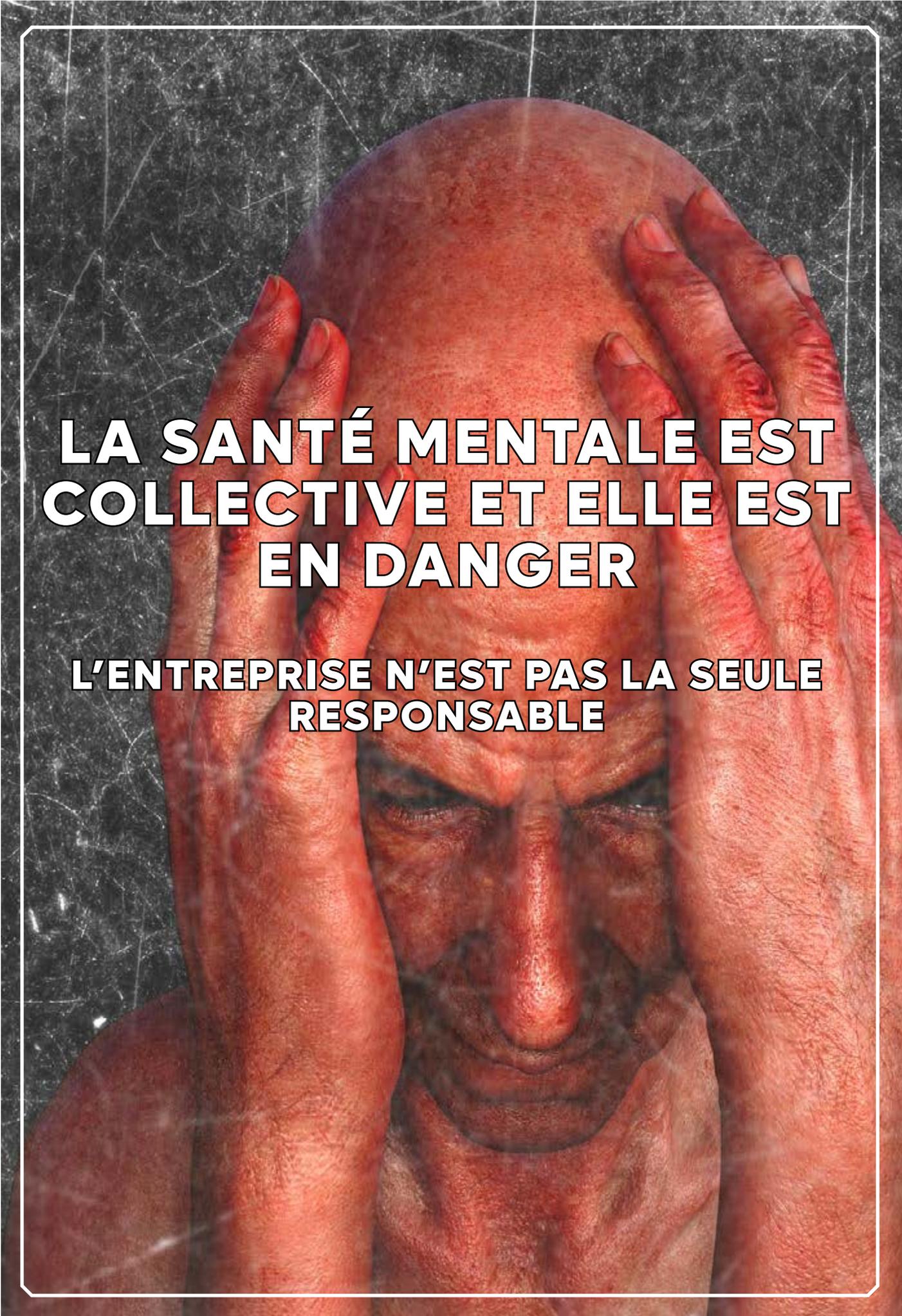
Donc, je me dis : on va dans le mur. Certains affirment qu'on ne peut pas tout changer d'un seul coup et qu'on aura encore pendant longtemps besoin de pétrole, comme Patrick Pouyanné, le patron de Total, non, pardon, de TotalEnergies, aux dernières assises du MEDEF, en réponse à Jean Jouzel, le scientifique du GIEC, qui plaidait, lui, pour l'abandon des énergies polluantes. OK, mais après ? Après, j'ai envie de répondre que ce sera différent et qu'on n'a aucune idée, mais vraiment aucune, de ce que ce sera.

Pensez-vous qu'un sénateur romain du III<sup>ème</sup> siècle aurait pu imaginer l'effondrement de l'Empire et que l'Europe se couvrirait de cathédrales ? Un, pour lui, la disparition de l'empire romain était inenvisageable ; c'était comme si le monde allait voler en fumée. Deux, la cathédrale était inimaginable. Et donc, nous ne pouvons absolument pas savoir de quoi l'avenir sera fait. La seule chose que nous puissions prévoir, c'est qu'il sera différent de ce qu'il est aujourd'hui, et aussi ce qu'il ne pourra pas être parce que ça ne sera plus possible.

Bref, nous en sommes là. Et nous ne savons pas très bien ce que l'homme sera dans ce monde imprévisible de demain. Peut-être sera-t-il supplanté par des êtres qui se sentiront parfaitement à l'aise par 55° à l'ombre en hiver, tout comme l'homme d'aujourd'hui a lui-même supplanté l'homme de Neandertal. En attendant, je me demande bien que faire, sauf à attendre paisiblement la retraite à 70 ans. Mais pas plus que je ne peux connaître l'avenir, je ne peux rien savoir ce que qu'il faudrait faire sinon qu'il faut changer.

Et là, je me dis que ces petits jeunes qui refusent de se précipiter sur mes offres d'emploi, ils ont peut-être leurs raisons. Peut-être même qu'ils ont compris ce que j'ai du mal à admettre. Et que c'est sans intérêt pour eux, ce que je leur propose. Et que ce n'est pas ça qui va remplir leur existence. Et peut-être même, mais là, je le dis avec prudence, qu'ils ont raison de s'installer comme charpentiers. Accompagnés par leur chien. Vous voyez des chiens au bureau, vous ?

*Hubert Landier*



**LA SANTÉ MENTALE EST  
COLLECTIVE ET ELLE EST  
EN DANGER**

**L'ENTREPRISE N'EST PAS LA SEULE  
RESPONSABLE**

## Elizabeth Provost Vanhecke

Autrice et conférencière – Systémicienne et didacticienne du travail. « La réduction de la pensée ou la liberté confisquée »  
Ed. Librinova 2023



**D'**

Entre un constat qui pense global, celui des Régions de France, et une mesure objectivant ce qui est éprouvé par les sentiments, l'émotion ou l'affect d'experts au plus haut niveau d'abstraction, que choisir ? Si le critère de choix est celui de l'humain, assurément la proposition des Régions de France sera retenue.

### La santé mentale est un phénomène collectif

Par nature, les élus locaux sont proches de leurs administrés, même si les applications numériques et l'Intelligence Artificielle (IA) prennent de plus en plus de place pour régler jusqu'aux moindres affaires du quotidien des concitoyens. Dans toutes les petites communes et les villes moyennes, le lien de proximité entre administrés et élus demeure plus étroit que celui dans les grandes métropoles. Ces circonscriptions de taille plus modeste résument à elles seules tous les domaines gérés par l'Etat, que ce soit l'économie, la ruralité, le social, l'environnement ou la situation de l'emploi. La Caisse d'allocation familiale y est présente régulièrement ainsi que la Caisse Primaire d'Assurance Maladie ou les impôts locaux. Les Mairies connaissent aussi les attentats, les agressions d'élus, et le chômage des autochtones et l'accueil des migrants. Ces



collectivités territoriales savent pour le vivre tous les jours, que le malaise des individus ne se résume pas à leur vie au travail, aux transports et aux crèches pour leurs enfants. Le mal-être des usagers est à la fois présent et diffus, local et généralisé, imperceptible mais voyant sans que l'on puisse en déterminer une seule cause. Il est le symptôme d'une santé mentale collective qui se dégrade.

### L'entreprise est-elle aussi proche de ses salariés que la commune de ses administrés ?

Le mal-être au travail fait partie de cette perte générale du sens de la vie, ce qui n'exonère pas pour autant la participation qu'y prendrait l'entreprise. Celle-ci contribuera peu ou prou à la satisfaction d'un quant à soi du personnel après la journée d'activité. S'interroger sur les causes des Risques Psycho Socio (RPS) beaucoup l'ont fait et continueront à le faire. Une autre question à poser aux entités serait celle de la raison des RPS et notamment celle de l'impact de la nature de leurs relations avec

les salariés. Le personnel est-il partie prenante aux décisions de l'entité ? Existe-t-il entre les salariés et l'entreprise, un lien d'influence réciproque qui irait dans le sens d'une finalité commune ? Ce lien existe-t-il entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs ? Les individus ont-ils la capacité d'exercer un lobbying auprès d'eux qui influencerait sur leurs décisions, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou même des institutions ?

## Le diktat de la hiérarchie ignore l'apprenance en situation de travail

L'entreprise est tout sauf une prison où le salarié serait enfermé dans des protocoles, le respect des horaires ou contraint par un résultat requis sans que sa contribution à la finalité de l'entité soit reconnue. La gouvernance s'est-elle déjà interrogée si en se levant le matin, le salarié était heureux de venir au travail sans craindre un diktat hiérarchique sous-jacent ou des rumeurs malsaines entre collègues ? Permet-elle, si elle le sait, que les pratiques acquises en situation de travail par la personne trouvent un terrain pour s'appliquer en dehors de la stricte compétence exigée ? Si la façon dont elle apprend (son apprenance) et les modes de fonctionnement différents qu'elle génère soit reconnues et utilisées, partagées ou traçables pour le futur ? L'ignorer est susceptible de provoquer un stress important chez l'individu qu'on ne saura pas soigner car on ignore d'où il vient ! Il s'agit en fait de la légitimation de son identité personnelle au travail.

La jeune génération a compris que le niveau de conscience des entités est déjà celui des normes d'un « soi créatif » dans l'interaction contrôlée d'un cadre imposé. Tous ceux qui se désengagent du travail, jeunes ou plus âgés, sont ceux qui ont osé croire en eux, qui ont affronté le doute d'un avenir incertain. Ils ont su développer la confiance en leur capacité non reconnue par leur entité pour réussir à bien vivre leur vie. D'après une enquête récente de la DARES (1<sup>er</sup> trimestre 2023), le phénomène de désengagement est intergénérationnel. Le paradoxe qu'il affiche est que les plus de 50 ans demandent plus de flexibilité que les moins de 27 ans, notamment les Bac + 3 dont le souci de pérennisation au travail est plus important que les Bac +5 devenus nomades de l'activité.

## La demande des salariés désengagés

La demande de ces « désengagés » est celle d'un avenir qui prenne en compte les grands enjeux environnementaux, notamment dans les tâches les plus élémentaires du travail. Parfois ils préfèrent s'investir dans des structures associatives dont le niveau de rémunération sera moins important quand elles satisferont leurs besoins fondamentaux. Les difficultés

économiques, les menaces sur la santé, les crimes et les attentats, la proximité médiatique des guerres en Ukraine et au Moyen Orient ou les promesses politiques d'un gouvernement qui surfe déjà sur la peur et non sur la réunion du peuple en Nation, tout ceci ne saurait que provoquer un repli sur soi, un mal-être généralisé dont la cause n'est pas uniquement due à l'entreprise ; même si elle en fait partie. La santé mentale collective est convoquée.

## Désormais, l'entreprise est dans l'obligation de faire ses preuves vis-à-vis du salarié

Pour faire encore envie, l'entreprise aurait à libérer le carcan étroit des comportements permis pour plus de démocratie dans les décisions quelle que soit la place de la personne dans le rôle hiérarchique. Aujourd'hui, la charge de la preuve s'est sans doute inversée. C'est à elle de faire ses preuves et de donner des garanties aux individus pour qu'ils soient heureux au travail. Au temps de l'après-guerre les avantages sociaux n'étaient pas aussi développés qu'actuellement ainsi que l'Hygiène Santé Sécurité (HSS). Les tâches étaient ingrates et souvent mal payées, et il était commun d'entendre les gens plaisanter et rire au travail... Un temps certes où l'on sortait du deuxième conflit mondial et où tout était à reconstruire. Quand aujourd'hui, le 3<sup>e</sup> du nom plane dans tous les esprits ; on possède le superflu avec des achats inutiles, sans pouvoir subvenir à l'essentiel, le bonheur dans sa vie et au travail.

## Le dilemme de l'entreprise

Que préférera-t-elle ? Quantifier par des indicateurs normatifs le « bonheur au travail » résultant de la réponse de salariés à des sondages dont les questions fermées auront sans doute été pré orientées, ce qui augmenterait sans coup férir le PIB ? Le taux d'absentéisme et les démissions éventuelles qui pourraient suivre, témoignent effectivement du bonheur des gens.

L'entreprise aurait aussi à réfléchir non pas au mode d'organisation qui n'est jamais que la mise en forme d'une stratégie dont l'orientation politique serait peut-être à remettre en cause. L'humain n'est pas plus un « capital » qu'une « ressource » Il n'appartient pas à la structure. Le développement de sa conscience vers une réalisation personnelle au travail a désormais des exigences. Celle de la qualité de l'interaction, de la reconnaissance des pratiques apparues en situation de travail, et de la prise en compte de ses « propensions fondamentales » ou tendances innées, qui satisferont ses besoins internes primaires pour mieux vivre sa vie au travail.



## Les détenteurs du capital sont-ils parties prenantes avec une entreprise partie prenante avec ses salariés ?

Le questionnement est osé car pas souvent posé en ces termes. Les actionnaires sont-ils ou non, avec toutes les nuances que la finance permettrait, parties prenantes avec les salariés ? L'exigence d'un résultat à deux chiffres est-elle compatible avec un rythme travail plus humain et adapté aux demandes d'une planète en souffrance ? L'IA remplacera-t-elle tous les postes charnières du métier ce qui ne saurait que tayloriser un peu ceux qui sont éloignés du résultat final de l'entité ?

La problématique qui se poserait à l'entreprise serait plutôt du style, comment favoriser le bonheur de mes salariés en leur donnant plus de liberté au travail quand moi-même (en tant que dirigeant de l'entreprise) je ne possède pas de marge de manœuvre avec les actionnaires ? La clé du dilemme appartient sans doute au système capitaliste financier, dans l'état actuel de son orientation.

L'actuel système travail fondé sur la hiérarchie fait ce qu'il peut pour s'adapter à une économie qui demanderait également plus d'inventivité dans son modèle de fonctionnement. Tel est la recommandation du dernier rapport du Giec (2023), « Changer le modèle de l'entreprise ».

### Changer le modèle de l'entreprise

Le modèle est une structure qui participe au mode de fonctionnement des entités. Elle représente leur dimension commune. Le domaine d'activité, la taille ou le type de produits ou de services ne la remet pas en

cause. Par analogie, chaque personne possède un système sanguin ou musculaire, le modèle. Et celui de chacun est différent de celui de l'autre individu, il est modélisé ; c'est une modélisation. Quelle est la marge de manœuvre des DRH/RRH pour négocier avec les apporteurs de capitaux la modélisation d'un mode de fonctionnement qui privilégierait plus de démocratie au travail comme susceptible de favoriser une meilleure production dans le sens des besoins vitaux de la survie sur terre ? Survie dont ils dépendent ainsi que leurs enfants ! Abandonner le « greenwashing » ou le « workwashing » pour aller vers un niveau de conscience plus élevé qui redonnerait à l'entreprise sa « Raison d'être » (Loi NOTRE 2011)...

### La nouvelle frontière des intelligences

Les salariés se désengagent. Les salariés sont malades de la façon dont ils exercent leur travail. Les jeunes se méfient des grands comptes quand il n'y a pas si longtemps y faire carrière était le nec plus ultra d'une vie réussie. L'IA ne pourra pas remplacer tout le monde même si déjà elle est présente dans tous les secteurs d'activité. Lors de la conférence de mars 2023 entre les membres du G20 et les robots humanoïdes, ceux-ci leur ont déclaré : « Qu'ils étaient plus en capacité de gérer le monde qu'eux car ils n'étaient pas émotifs ».

La nouvelle frontière pour laquelle combattre sera-t-elle celle de l'intelligence émotionnelle contre l'intelligence artificielle ? La fonction RH est sur la brèche. Que choisira-t-elle ? Le peut-elle vraiment ? En fait, le voudra-t-elle ?

*Elisabet Frost Vanhecke*

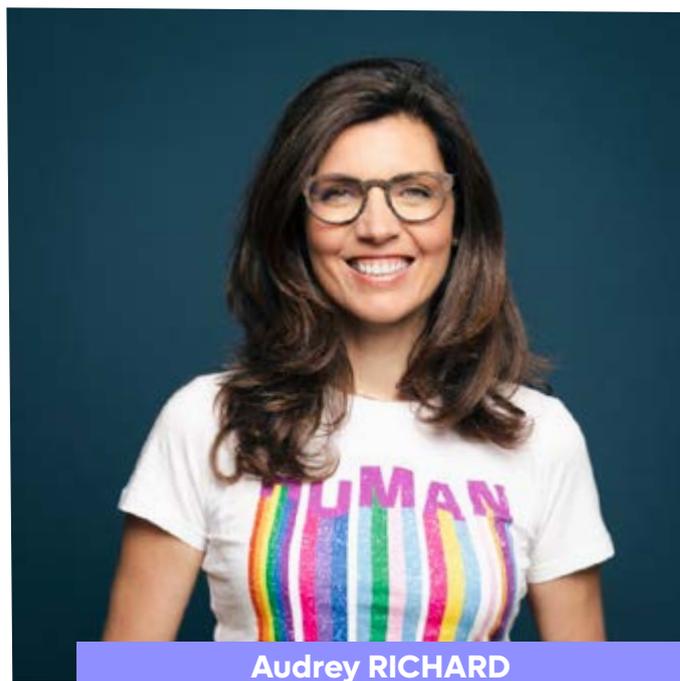


**PRÉSERVER LA  
SANTÉ MENTALE DES  
COLLABORATEURS :  
UNE RESPONSABILITÉ  
PARTAGÉE**

par Audrey RICHARD  
Présidente de l'ANDRH



**E**n 2022, la France a été témoin d'une explosion de l'absentéisme au travail, avec une augmentation de 41% depuis 2019. Cette tendance est particulièrement préoccupante chez les jeunes travailleurs et les cadres de moins de 30 ans. Les troubles psychologiques, en grande partie liés au stress, à l'anxiété et à la dépression, sont devenus la première cause d'arrêts de travail de longue durée, représentant 22,2% de ces arrêts en 2022. À l'échelle de l'Union européenne, une statistique alarmante se dégage : 27% des travailleurs ont déclaré être affectés par le stress, l'anxiété ou la dépression au cours de la même année.



Audrey RICHARD

Les risques psycho-sociaux (RPS) se sont insidieusement imposés comme une menace grandissante pour la santé et le bien-être des collaborateurs. Pourtant, malgré les obligations légales en place, la conscience des employeurs et les mesures de prévention demeurent insuffisantes. Seulement 45% des employeurs déclarent disposer d'un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) à jour au cours des 12 derniers mois. Plus alarmant encore, lorsque ces DUERP existent, seuls 40 % intègrent l'évaluation des RPS.

La digitalisation croissante du travail, accompagnée de la flexibilité qu'elle engendre, a considérablement impacté l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi que le droit à la déconnexion des collaborateurs. Pour faire face à ces défis, il est impératif de développer une culture de la prévention primaire partagée. Les actions clés doivent comprendre la formation des managers et des représentants du personnel, ainsi que des

programmes de formation aux premiers secours en santé mentale. De plus, la sensibilisation devrait être au cœur des initiatives, avec des semaines dédiées, des ateliers pratiques et des campagnes de communication. Des règles organisationnelles, telles que l'interdiction d'envoyer des e-mails après une certaine heure et le week-end, ainsi que des réunions limitées à 45 minutes, peuvent contribuer à atténuer les RPS. Les entreprises doivent également être en mesure d'offrir des services d'assistance aux collaborateurs, à commencer par le respect des visites médicales obligatoires.

Cependant, même si ces mesures peuvent être mises en place par les employeurs, des obstacles subsistent pour prévenir les RPS. Comment s'assurer que les salariés déconnectent effectivement, respectent leurs durées maximales de travail et prennent leurs temps de repos ? Le Code du travail actuel ne reflète pas toujours la réalité changeante de l'organisation du travail. La mise en place du droit à la déconnexion et du respect des temps de travail et de repos légaux devient complexe, car les travailleurs disposent de plus en plus de latitude dans la gestion de leur journée de travail.

C'est pourquoi la prévention des RPS nécessite une responsabilité partagée entre les entreprises et les salariés. Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer, mais les travailleurs doivent également s'engager activement pour préserver leur santé mentale. Une piste intéressante à explorer serait la création d'un nouveau «Contrat responsable» (CDI), engageant à la fois l'entreprise et le salarié dans la préservation de la santé mentale au travail. Pour y parvenir, une évolution du Code du travail est nécessaire. Cette évolution devrait clarifier la responsabilité de l'employeur en matière de santé et de sécurité, et promouvoir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié.

Les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) sur le terrain observent des évolutions de fait et appellent logiquement à des évolutions de droit pour mieux prendre en compte les enjeux de santé mentale au travail. Une action concertée de la part de toutes les parties prenantes est essentielle pour construire un environnement professionnel plus sûr et plus sain pour tous.

Pour échanger sur ces enjeux, que nous, (D) RH, rencontrons, profitez du réseau influent de l'ANDRH qui réunit plus de 6 000 membres répartis dans 65 groupes locaux partout en France et dans les DROM. Profitez également d'une mine d'opportunités pour établir des relations, partager des idées et travailler sur des projets innovants. Accédez en exclusivité à un contenu de qualité pour réaliser votre veille

mais aussi à une multitude de ressources : articles de fond, webinaires, podcasts, mémos et le magazine de l'ANDRH. Enfin, venez participer à nos nombreux événements sur des thématiques clés pour redéfinir ensemble le monde du travail !

*André Richard*

1. 4ème édition du Data scope, l'observatoire de l'absentéisme, AXA, édition 2023
2. Ibid.
3. <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/mental-health/>
4. Source Dares synthèse 2021, sur la base de l'enquête Conditions de travail et risques psychosociaux 2016
5. Assises du Travail, re-considérer le travail, Rapport des garants des Assises du Travail au Ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 18 avril 2023



## Indépendance, Légitimité, Influence, Solidarité, Convivialité

À l'ANDRH, nos valeurs s'expriment au quotidien, portées par nos équipes et nos membres. Elles sont au cœur de notre engagement et guident nos actions pour faire rayonner les intérêts de toute la communauté RH.



### L'indépendance

Notre valeur pilier. Nous sommes une association de loi 1901, apolitique et non lucrative.



### La légitimité

Elle découle de la force de notre histoire, de notre statut associatif, de la richesse de notre communauté et de notre ancrage territorial.



### L'influence

Le poids de notre communauté issue du paysage économique et social français permet de peser dans le débat RH et dans les choix des pouvoirs publics et des institutions.



### La solidarité

La coopération et l'esprit d'entraide sont fortement ancrés dans notre ADN. Cette unité et cette cohésion favorisent les synergies pour faire grandir nos membres.



### La convivialité

Les principes de tolérance et de bienveillance sont au cœur de notre engagement. Un état d'esprit positif et ouvert porté par une communauté de femmes et d'hommes impliqués et bénévoles.



## 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



**DE LA RSE AU RETOUR  
DES RELATIONS  
HUMAINES**

**P**lus que jamais les entreprises doivent se différencier pour attirer les meilleurs talents mais aussi et surtout pour les fidéliser. A l'aube de l'an 2024, l'attractivité et la fidélisation me semblent être les enjeux majeurs qui animeront les DRH les mois à venir. Ce ne sont pas des sujets innovants, ce sont même au contraire des basiques enseignés dans toutes les formations RH. **J'aborde donc cette nouvelle année avec comme stratégie « back to basics » !**



**Matthieu CLEMENDOT**

A l'ère de l'intelligence artificielle, l'entreprise doit redonner « forme humaine » à la relation de travail. En d'autres termes, il convient de revenir aux fondamentaux et replacer les relations humaines au cœur de la politique RH de l'entreprise. Les collaborateurs doivent être considérés pour ce qu'ils sont, des êtres humains. L'avènement des soft skills a permis une prise de conscience sur l'importance d'une richesse immatérielle : la capacité qu'ont les individus à ressentir des émotions, à raisonner, à échanger. C'est cette richesse qui doit être cultivée et qui pourra s'élever comme rempart à la suprématie annoncée des robots et de l'intelligence artificielle. N'y voyez pas un refus du progrès bien au contraire. Mais l'intelligence artificielle doit être appréhendée pour ce qu'elle est, un outil au service de la rationalisation des décisions. L'outil, quel qu'il soit, ne doit en aucun cas devenir une finalité.

Depuis plusieurs années, la relation de travail a été revisitée sous le prisme de l'expérience collaborateur. Cette approche expérientielle a apporté une certaine forme de considération aux aspirations de l'individu obligeant l'entreprise à y apporter des réponses concrètes. Pour ce faire, il convient d'agir à deux niveaux : le manager et l'entreprise dans son environnement.

## Le manager de sens

Nous avons souvent tendance à aborder les situations en adoptant une approche en entonnoir, en partant du contexte général pour rejoindre le cas particulier. Cela renforce bien souvent l'inertie. Il convient donc de renverser l'entonnoir et bâtir des solutions locales. A cet effet, le manager se trouve être le mieux placé pour apporter des réponses adaptées aux besoins de ses équipes. Il est le mieux placé parce qu'il est proche et au cœur de l'action. Il connaît les aspirations de chacun et est donc capable d'y répondre avec pragmatisme.

L'autonomie et la responsabilité sont les deux caractéristiques qui permettent au manager d'exercer son rôle avec efficacité. Il doit disposer d'une certaine marge décisionnelle et des moyens associés. En démontrant sa capacité à décider et à agir, le manager instaurera un climat de confiance avec ses collaborateurs.

En parallèle, l'entreprise doit encourager les managers à organiser des événements de cohésion et de convivialité. La création de liens étroits renforcera le sentiment d'appartenance au groupe. Et il apportera une meilleure connaissance au manager des attentes de ses collaborateurs. Il aura alors la capacité d'accompagner chaque membre de son équipe à trouver sa place et le sens de son travail. Ainsi, le manager doit consacrer une partie significative de son activité à la relation.

Mais ne soyons pas dupes, les managers de proximité sont bien souvent débordés et subissent des injonctions paradoxales en permanence. Ils doivent être les représentants de la direction et en même temps être proches de leurs collaborateurs. Ils doivent être opérationnels et prendre de la hauteur. Une chose est sûre, le manager manque cruellement de temps. Il est donc difficile d'exiger de sa part qu'il consacre un temps certain à une tâche intangible quand bien même cette tâche est indispensable à la performance collective et au développement humain. Il convient donc avant toute chose de le libérer des carcans administratifs et des process inutiles. Pour ce faire, il est notamment possible d'automatiser au maximum l'ensemble des tâches chronophages sans valeur ajoutée telles que le reporting ou les tâches administratives. En

ça, l'intelligence artificielle peut apporter des solutions pertinentes et efficaces, le RPA par exemple.

Enfin, il faut s'assurer régulièrement que le manager parvient à faire face à sa charge mentale. En effet, en supprimant les tâches simples et faciles à réaliser, et en le recentrant sur la relation, le niveau de complexité et la charge émotionnelle auquel le manager devra faire face se retrouveront accrus. Il est donc nécessaire d'accorder aux managers des temps de respiration et veiller encore davantage au respect de leur équilibre vie privée/vie professionnelle.

## L'entreprise éthique et décloisonnée

En donnant un pouvoir augmenté à ses managers, l'entreprise doit accepter de perdre le contrôle. Ce système repose évidemment sur la confiance. Mais pour éviter les dérives, elle doit être en mesure de fixer un cadre pour garantir l'égalité de traitement à ses collaborateurs et guider les comportements managériaux. Cette « soft law » interne se construit autour de l'éthique et de valeurs qui seront incarnées par les managers.

Par ailleurs, il convient de décloisonner l'entreprise et de l'ouvrir sur le monde extérieur. L'entreprise n'est plus une île insubmersible. Ce n'est plus un sanctuaire, au contraire, elle est le reflet de la société. Elle fait partie intégrante de l'environnement dans lequel elle évolue. Ce phénomène est grandissant et est encouragé par un désengagement progressif et régulier des pouvoirs publics. De fait, l'entreprise doit prendre le relais. Et les attentes des parties prenantes sont grandissantes : éducation, transports, écologie, santé, etc... L'entreprise est invitée à s'investir et à apporter des solutions dans tous les champs autrefois dévolus à l'Etat ou aux collectivités.

Les salariés ne sont pas en reste, ils attendent que l'entreprise investisse tous ces domaines à travers des actions concrètes : réduction de l'impact de l'activité sur l'environnement, politique d'achat responsable, plan de mobilité verte, dialogue social, relations avec les associations et les collectivités locales, etc...

C'est une aubaine incroyable pour l'entreprise tant les attentes sont immenses. Et les DRH me semblent être les mieux placés pour prendre en main ces thématiques de RSE avec pour objectif d'en faire un formidable levier d'engagement des collaborateurs. C'est une occasion unique de repositionner l'humain au cœur du projet de l'entreprise.

*Mathieu Clemendot*



**RECONSTRUIRE LA  
RELATION, UNE PRIORITÉ  
ABSOLUE**

*Gilles Verrier,*

*ancien DRH,*

*Président d'Identité RH et Professeur associé à Dauphine*



**C**ela fait des années maintenant que les transformations de l'environnement de l'entreprise s'accélèrent, qu'elles soient économiques, technologiques, sociologiques, démographiques ou sociétales. Et cela fait des années que les entreprises elles-mêmes impulsent de plus en plus de transformations internes, ayant intégré la logique de Darwin selon laquelle « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux transformations de leur environnement. » La crise sanitaire, la guerre en Ukraine et la remontée de l'inflation sont autant de tsunamis qui sont venus s'ajouter à ces temporalités longues, accélérant encore les transformations des organisations.



Gilles VERRIER

Le rôle joué par la fonction RH pour faire face à la crise sanitaire a été largement reconnu. Beaucoup se sont réjouis de cette perception revalorisée. Reconnaissons pourtant que c'est en premier lieu la capacité de notre métier à intervenir en mode pompier qui a été appréciée et qu'elle ne conduit pas pour autant à repositionner notre fonction et sa finalité.

Or l'enjeu majeur pour les professionnels RH est bien celui du centre de gravité de la fonction RH. Dans certaines entreprises, il est bas, puisqu'elle se focalise sur ses activités administratives et régaliennes en se limitant à garantir ainsi la paix sociale dans l'entreprise. Dans d'autres, les plus nombreuses, son focus sur les domaines et processus RH déplace la source de sa légitimité vers son expertise. Alors qu'elle peut, comme c'est le cas dans un nombre limité d'entreprise, être reconnue à travers un autre filtre : celui de la valeur qu'elle contribue à créer. Disons-le clairement, son action peut ajouter des euros au chiffre d'affaires et au résultat, sous réserve qu'elle se

centre sur les enjeux majeurs à moyen terme pour le business.

Une fois cette conviction posée, reste à identifier ce que sont ces enjeux majeurs. Citons-en quelques-uns : la nécessité pour l'entreprise de disposer des compétences requises par le business et donc d'anticiper ces besoins ; la construction et le déploiement d'une proposition de valeur collaborateur alignée sur ce qui est requis par le projet stratégique de l'entreprise ; la transformation de caractéristiques culturelles héritées qui handicapent l'activité, etc. La palette est large des terrains sur lesquels la fonction RH peut créer de la valeur, pour peu qu'elle en ait la volonté et qu'elle s'en donne les moyens.

## Une priorité majeure

Partons de ce qui s'est joué ces dernières années, notamment des conséquences de la crise sanitaire, ainsi que de ce que nous constatons dans les organisations pour poser une conviction : dans la période contemporaine, il n'est pas d'enjeu plus important pour l'entreprise et son développement que celui de la qualité de la relation qu'elle construit avec ses collaborateurs.

La production est abondante sur la crise de l'engagement, parfois appuyée sur des enquêtes aux biais méthodologiques forts. Dans les prises de position actuelles sur le rapport au travail, les approximations sont nombreuses, avec des notions simplistes, non conformes à la réalité, qui génèrent de l'emballement. Affirmer comme le fait Gallup que seuls 6% des salariés français sont engagés dans leur travail est totalement étranger à ce que nous vivons dans les organisations et aux résultats des enquêtes d'engagement réalisées entreprise par entreprise. Une telle aberration n'aide pas à poser un diagnostic pertinent et à agir efficacement. Pour ne citer qu'une source en contradiction majeure avec cette enquête : selon l'IFOP, 77% des salariés en France estiment faire plus que ce qui est attendu d'eux. Il n'y a pas de désengagement des collaborateurs dans leur activité, mais au contraire des salariés qui s'investissent dans leur travail au quotidien, voire pour certains qui se surinvestissent.

Pour autant, et il ne s'agit pas seulement ici d'une nuance de vocabulaire, il existe un phénomène croissant de distanciation vis-à-vis de l'entreprise. Un indicateur nous renseigne à ce propos : début 2023, seuls 20% des salariés se disaient fiers de travailler pour leur entreprise, contre 38% en 2005. Ce dont il s'agit, c'est d'une dégradation de la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs, ou plus précisément du regard que ceux-ci portent sur

elle et de la confiance qu'ils lui accordent. Ce phénomène est évident chez les plus jeunes, qui se projettent de moins en moins dans une relation où ils délègueraient à l'entreprise la responsabilité de leur épanouissement professionnel et encore moins celle de leur parcours. Le constat est applicable à toutes les générations, même s'il n'y produit pas les mêmes effets.

## Pourquoi cette distanciation ?

Tentons d'analyser ce phénomène. Certains dissèrteront à l'infini sur « la dégradation de la valeur travail ». Cette explication est sans doute bien pratique pour ceux qui cherchent à dédouaner l'entreprise de toute responsabilité. Mais elle se heurte à une donnée objective : de multiples enquêtes montrent que jamais l'aspiration à s'épanouir au travail n'a été aussi forte.

Une autre hypothèse peut être explorée, qui met en cause la responsabilité des entreprises. Ce sont leurs pratiques qui auraient conduit à cette situation. La distanciation serait la conséquence de choix de leur part. Un constat simple permet de valider cette dernière piste : face à ce phénomène de distanciation, toutes les entreprises ne sont pas sur un pied d'égalité. Avec leurs collaborateurs, certaines ont réussi à construire et à étayer une relation de confiance, avec les conséquences qui en découlent en matière de sentiment d'appartenance et de rétention.

L'explication de ce phénomène de distanciation comme résultant de choix de l'entreprise est certes plus exigeante puisqu'elle suppose une remise en cause des organisations. Mais elle est également plus prometteuse, puisqu'elle leur redonne la main sur la construction des réponses à y apporter.

Pour analyser ce qui a conduit à cette situation, nous pouvons mettre en avant plusieurs dimensions. La première renvoie au contenu du travail. Il ne s'agit pas ici de prendre position sur la nature du travail, entre ceux qui adoptent une vision doloriste dans laquelle il est d'abord souffrance et ceux qui, au contraire, considèrent qu'il est par principe source d'épanouissement. Limitons-nous à constater que les deux réalités coexistent dans notre société. Et que chacune n'est pas le résultat d'une construction mentale, mais bien de réalités objectivement différentes. D'un côté le collaborateur qui, du fait de la nature de son métier mais aussi parfois de choix de l'entreprise, subit une pénibilité mentale ou psychique objective, est effectivement surchargé ou est managé par la pression. De l'autre celui qui exerce un métier qu'il aime, dispose des moyens nécessaires pour l'exercer qualitativement et est animé

avec une approche combinant exigence et bienveillance.

Dans l'analyse des causes de la distanciation, une deuxième explication peut être mise en avant. Le contrat social sur lequel notre société a été fondée pendant un siècle, de la seconde révolution industrielle à la fin des trente glorieuses, était caractérisé en premier lieu par la sécurité de l'emploi, assurée aux salariés en échange de leur loyauté. Il a volé en éclats il y a maintenant plusieurs décennies, ceci dans un contexte où le chômage devenait massif. Et ce n'est pas sans conséquence.

Quand votre mère a été licenciée par l'entreprise avec laquelle elle avait développé un attachement fort durant de longues années, que votre meilleur ami enchaîne petit boulot sur petit boulot sans jamais décrocher un emploi stable, que votre frère titulaire d'un bac+5 est serveur dans une maison de retraite, qu'un de vos proches a été victime de harcèlement ou que votre père s'est usé à la tâche, comment voulez-vous faire confiance au monde de l'entreprise ? Les dérives de certaines entreprises avec une régulation erratique de leurs effectifs, des comportements managériaux défailants ou des pratiques RH inéquitables ont miné la confiance.

## Les préalables à toute recherche de solutions

Avant d'aborder les pistes envisageables pour reconstruire une relation durable et de qualité, plusieurs préalables doivent être levés. Le premier renvoie au choix par l'entreprise de son modèle d'emploi futur. Le kaléidoscope de ceux qui travaillent pour l'entreprise s'est élargi : CDI, CDD, intérimaires, prestataires, mais aussi indépendants, avec une gestion multi-contrats d'une main-d'œuvre étendue. Une partie de ces indépendants sont des experts qualifiés et recherchés, qui ont fait ce choix à partir d'aspirations diverses : maximiser leurs revenus, bénéficier de plus de flexibilité dans leur organisation de vie, sélectionner leurs clients et leurs missions, etc. L'autre partie relève de « l'économie des petits boulots ». Les plateformes de mise en relation d'une offre et d'une demande de travail connaissent une croissance rapide, la désintermédiation qu'elles autorisent contribuant à ce développement de l'emploi non-salarié

Certains vont jusqu'à envisager, à prédire, voire à souhaiter la généralisation de ce modèle. Avec une limite : structurer l'organisation comme un nœud de contrats ponctuels ne répond pas à la nécessité de construire une relation durable. Une telle approche utilitariste,

conduisant à mobiliser les personnes sur le seul intérêt matériel, conduit à acter et à ancrer la distanciation. Il y a donc un préalable à ce que l'entreprise fasse un choix clair sur le modèle d'emploi qu'elle veut développer : reconstruire la relation ou dépasser le salariat.

Un autre préalable doit être traité. Celui qui consiste à caractériser et à critiquer de manière globalisante les comportements des salariés ou de telle ou telle catégorie de cette population, comme les plus jeunes par exemple. Ces appréciations renvoient très souvent à des stéréotypes ou à des jugements à l'emporte-pièce qui déforment la réalité. De plus, dans l'analyse de la dégradation de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs, peu importe ce qui relève des collaborateurs puisque c'est sur sa propre action que l'entreprise a directement la main, pas sur la leur. Regretter tel ou tel comportement n'est que perte de temps puisque la démarche à la fois caricaturale et inefficace.

Dernier préalable : dépassons l'illusion qu'il ne s'agirait pour l'entreprise que d'un problème d'image. Certes elle n'est plus perçue par une partie de la population active comme un acteur de confiance. Mais ce n'est pas avec des actions de communication que ce ressenti évoluera. La relation de confiance se construira sur des réalités et des vécus.

## Une piste sur le modèle relationnel

Les tentatives des entreprises pour traiter ce phénomène de distanciation sont nombreuses. Elles ont une efficacité variable. Au regard de ce que nous vivons dans les entreprises lors de nos interventions, les pistes présentées ici nous semblent les plus impactantes.

Il s'agit tout d'abord d'accélérer la transformation du modèle relationnel déployé au sein de l'organisation. De nombreuses entreprises sont encore profondément marquées par les modes de fonctionnement et le type de relations dont elles ont hérité. Ceux-ci sont caractérisés par une dichotomie forte entre décideurs et exécutants, une logique dominante de recherche d'alignement des actions, la présence d'un corpus de normes et de procédures contraignant l'action et des rapports hiérarchiques qui restent descendants.

Rappelons au passage que le contrat de travail introduit certes un rapport de subordination. Mais qu'il s'agit d'un rapport de subordination juridique, pas d'un rapport de subordination psychologique. Les pratiques de management doivent encore se transformer en profondeur dans de nombreuses organisations pour intégrer ce principe.

Ce constat intervient alors que l'entreprise est immergée dans un environnement qui requiert qu'au contraire, elle fasse preuve d'agilité et d'intelligence des situations pour répondre au caractère de plus en plus concurrentiel de ses marchés. Ce qui suppose de libérer l'initiative des collaborateurs, de développer leur autonomie de décision et d'action, ainsi que de faire confiance au collaborateur au quotidien. Cette mutation du modèle relationnel suppose d'agir sur les comportements, en développant chez les acteurs les compétences relationnelles ciblées, mais aussi de modifier les modes de fonctionnement pour fluidifier l'organisation.

Faute de mener à marche forcée cette transformation, l'entreprise va non seulement handicaper son action sur ses marchés, mais aussi dégrader la relation avec ses collaborateurs. En effet, le cadre relationnel hérité et la conception du modèle d'autorité qui la sous-tend est de plus en plus incohérente avec l'évolution de notre société et avec les attentes des collaborateurs sur leur quotidien professionnel.

### Une piste sur le deal social à construire

Deuxième chantier majeur : reconstruire un deal social gagnant-gagnant avec les collaborateurs. Avec une précaution : assumons que l'entreprise n'a pas vocation à « faire du social ». Présenter son offre comme relevant d'un supplément d'âme ou de valeurs relève de l'hypocrisie. La politique RH de l'entreprise, le modèle d'engagement qui est construit doivent être au service du business.

Cette approche suppose de partir d'une question : sur quels axes RH devons-nous investir en priorité pour permettre à l'entreprise de mettre en œuvre son projet stratégique et son modèle de développement économique ? C'est parce qu'elle veut faire la différence sur ses marchés par son expertise que telle entreprise investira massivement dans le développement des compétences de ses collaborateurs et deviendra un employeur de référence sur cette dimension, par exemple.

Dans ce nouveau deal, il va également s'agir de renforcer le lien affectif qui unit l'entreprise et le collaborateur, notamment en partageant des éléments de sens, dans un monde fortement carencé en la matière. Le besoin est largement exprimé, il va croissant depuis plusieurs années et il a encore été renforcé par la crise sanitaire. L'entreprise pourra par exemple construire la base de ce lien affectif en définissant sa mission, en construisant un projet partagé, en mettant en œuvre des valeurs fortes.

L'élément nouveau en la matière, au regard de la situation de distanciation que nous tentons de traiter ici, c'est que l'entreprise a désormais un impératif de réciprocité. Du processus de recrutement au départ du collaborateur, dans les pratiques de management qu'elle promeut comme dans les décisions RH qu'elle prend, elle va devoir elle aussi faire systématiquement preuve de respect, de transparence, d'équité et de reconnaissance. Pour y parvenir, elle pourra par exemple formaliser et déployer les engagements qu'elle prend quant à ses comportements vis-vis de ses collaborateurs, sous la forme d'une charte de confiance.

### Une piste sur la façon de procéder

Mutation du modèle relationnel et construction d'un nouveau deal social. Une fois ce cadre posé, reste la question de la démarche à adopter pour les faire émerger et pour accélérer leur déploiement effectif.

Ici aussi, il va s'agir d'intégrer que les collaborateurs, en cette première partie du 21e siècle, sont des adultes responsables et qu'il ne s'agit plus de les traiter autrement. L'approche consistera donc à partager en toute transparence le diagnostic sur la situation actuelle et la volonté de l'entreprise de traiter la situation de distanciation et de reconstruire une relation de confiance. Le modèle relationnel ciblé et le deal social que l'entreprise veut mettre en place devront également être communiqués largement et expliqués par leurs déterminants, l'entreprise demandant à être jugée sur ses actes.

Puis c'est avec les intéressés que l'entreprise définira les actions à déployer pour matérialiser cette cible, en s'appuyant sur leur vécu quotidien, en les mobilisant eux-mêmes sur ces actions, en captant au fur et à mesure de ce projet d'ampleur leurs attentes et leurs ressentis. De multiples démarches existent pour matérialiser une telle approche, comme celle des groupes-miroir par exemple.

Traiter la situation de distanciation et reconstruire la confiance : le défi auquel les organisations sont aujourd'hui confrontées est immense. Il suppose de remettre profondément en cause de la façon de penser le travail dont nous avons hérité. La bonne nouvelle, c'est que dans la situation troublée que vit notre société, l'entreprise peut en déployant cette approche devenir l'acteur qui redonne espoir à l'individu.

*Gilles Verrier*

**RETOUR À L'ESSENTIEL :  
PLACE À L'INTELLIGENCE  
ÉMOTIONNELLE POUR  
UNE ORGANISATION  
AGILE, APPRENANTE,  
INTUITIVE ET  
COMPÉTITIVE**



*Pierre Drelon,*

*économiste et sociologue, expert en Change Management, Stratégie, Intelligences individuelles et collectives, FIRST GROUP*



*Elodie Carlier,*

*Experte et responsable du contenu, communication, marketing RH et de la formation, FIRST GROUP*



**Q**ue vous soyez responsable des ressources humaines, de la formation ou manager, vous savez mieux que quiconque que l'émotion est le point de démarrage de toute action performante. Considérer l'importance des compétences du cœur c'est inventer de nouvelles façons d'attirer, de fidéliser, de manager et de développer les talents. C'est aussi composer avec les incertitudes et les défis qui continueront d'évoluer. Un défi audacieux, qui demande vision, authenticité, et une belle dose de courage pour oser vouloir remettre du cœur dans le travail



### Apprendre plus et plus vite

Nous sommes passés avec la 3ème révolution industrielle et le 3ème millénaire dans une période post-moderne nommée ère de la connaissance. Ce profond changement de paradigme impose un développement des compétences pédagogiques et humaines pour développer la capacité à apprendre des équipes, et ainsi permettre une organisation apprenante.

Le développement de ces compétences, ne serait-il pas le cœur de la conduite du changement et des transformations pour développer adaptabilité, réactivité, flexibilité, agilité. Une organisation n'apprend pas, ce sont les personnes qui la composent. Sur ce levier, il convient désormais d'agir en management. Le management est devenu pédagogique.

Dans ce contexte, et face au développement des intelligences artificielles, nous sommes également tenus de mettre au même niveau la

mobilisation de nos intelligences réelles. Cela passe par le développement de nos capacités à apprendre plus et plus vite pour développer nos compétences par nos apprentissages, et ainsi développer nos capacités d'adaptation, d'anticipation, de création et d'innovation.

Ce n'est pas le changement qui caractérise notre époque mais une augmentation de type exponentiel dans la fréquence des changements, c'est-à-dire dans la vitesse qui ôte l'adhérence et la cohérence entre ce que l'on cherche, ce dont nous disposons comme ressources, et ce que l'on met en œuvre en communauté. Face à la complexité des mutations du monde : l'intelligence collective est requise. Elle nécessite adhésion et cohésion des équipes.

Elle se génère par la mise en commun des intelligences individuelles, qui nécessite qualité de l'expression, de la communication et des relations pour produire la confiance : des compétences à réinvestir, notamment dans un monde distant et administratif, hyper technologique et connecté.

## Répenser la notion de compétence

Dans ce contexte d'évolution exponentielle, la question du travail et des compétences est centrale pour nous permettre de relever les défis (écologiques, économiques, sociaux, politiques, géopolitiques, organisationnels) qui s'imposent à nous.

Les dernières décennies ont fait évoluer cette notion de compétences comme un papillon difficile à attraper, à garder, à entretenir et à développer. Alors oui les organisations ont fait évoluer la notion de compétences techniques initiales (basées sur les savoirs). Nous sommes passés à des compétences génériques soient issues de la pratique (savoir-faire) puis des compétences relationnelles (savoir-être), voire sociale (savoir-vivre) pour devenir même des compétences pédagogiques (faire-savoir) pour appréhender les informations, les transférer, et produire des transformations en développant justement la capacité à apprendre.

Pendant ce temps, d'autres, complexifient la notion en revenant à des basiques sur les talents en amont, et sur le professionnalisme en aval (soit la manière de déployer ses compétences). D'autres encore vont externaliser de l'organisation les compétences employées avec le principe de l'outsourcing, ou encore rechercher des compétences décalées, les mad skills.

Dans le recrutement, certains reviennent alors à des basiques de l'humain, à des traits de personnalités : une personne courageuse,

volontaire, qui ose dire les choses, qui a le sens de l'autre... d'autres parlent d'authenticité.

Alors avec autant de définitions données sur le terme «compétence», nous ne savons plus très bien de quoi nous parlons. «Mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde» Albert Camus

Aussi, revenons à la définition étymologique du mot «Compétences».

La compétence est la capacité pour une personne, qui est un potentiel, à mettre en œuvre des connaissances et des savoirs en situations d'exécution. Le terme «compétence» a pour origine le verbe latin *competere*, qui a deux sens :

- *Chercher à obtenir ensemble. Com ou cum, qui convient, soit un juste rapport à un collectif (ensemble).*
- *Se rencontrer, coïncider, s'accorder, convenir. Petere, ou être en rapport de conformité.*

La compétence est donc «un mouvement convenu d'actions en commun», qui résulte d'un accord. Il faut donc comprendre au travers des fondements du terme :

- *une communication ou une relation entre plusieurs personnes,*
- *un accord sur «quelque chose à faire» entre elles.*

Finalement la compétence n'existerait donc pas dans l'absolu, mais serait le résultat d'un lien qui renvoie lui-même à l'intelligence, dont la définition étymologique (inter-legere) est justement «la capacité à établir des liens entre».

Si l'on reprend les variations autour des définitions du terme «compétence» pour leur attribuer des caractères différents, il y a peut-être aussi quelque chose de central qui n'exclut rien et qui rassemble : les compétences du cœur, celles qui nous permettent de mobiliser nos intelligences, de communiquer (action en commun), pour apprendre et agir autrement ensemble de manière plus efficace et avec de meilleurs résultats.

D'où l'idée de se réapproprier le sujet et d'oser à notre niveau parler de compétences du cœur, ou Heart Skills pour apprendre à travailler, à manager, à fidéliser différemment et ainsi raviver l'engagement et le sens au travail de toutes les générations de collaborateurs.

## Mais comment ?

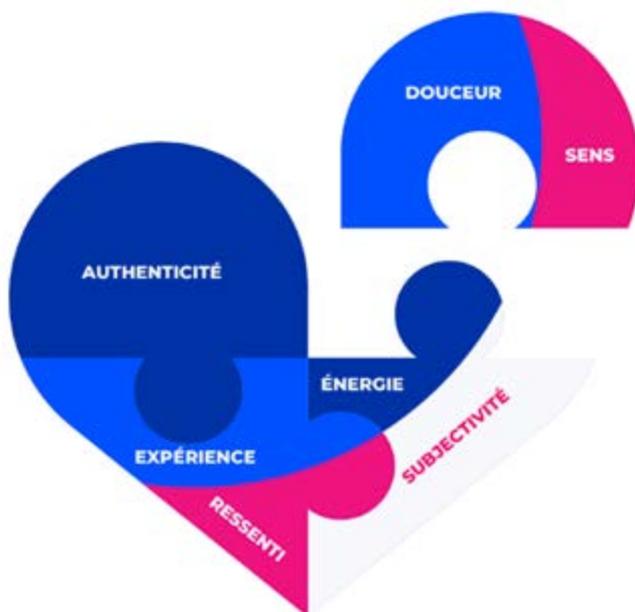
Placer l'émotion en point de démarrage de toute action grâce au protocole ADRESSE©,

Dans un monde devenu DAVICAT (Distant, Ambigüe, Volatile, Incertain, Complexe, Anonyme et Technologique), faire preuve d'adresse mentale et émotionnelle, c'est remettre du cœur pour reprendre contact. In fine, toutes les approches convergent vers la même adresse, celle du cœur.

C'est pourquoi, FIRST GROUP a développé le protocole ADRESSE©, 7 compétences du cœur qui a l'ambition de nous indiquer la bonne adresse du cœur notamment dans les pratiques managériales.

Cheminer vers les Heart Skills (ou y revenir puisque la vie commence par un battement de cœur), reste un jeu d'adresse car nous pensons que dans un monde devenu complexe comme le nôtre, la 1ère attitude est de prendre du recul, de la hauteur, afin de voir plus loin et plus large. C'est aussi là le rapport au management qui fait grandir les équipes, développe leurs compétences. Le manager chef ou responsable d'hier sera le pédagogue de demain.

L'esprit du protocole ADRESSE ©, au-delà des outils ne vise pas à donner des poissons pour nourrir les Hommes, mais à leur apprendre à pêcher pour se créer leurs propres outils dans leur contexte spécifique. Avec le cœur, nous sommes au cœur du vivant et l'invitation consiste à réfléchir à partir des logiques du vivant pour enrichir les logiques de nos organisations et de leur management. C'est une démarche de biomimétisme sur le management.



**A**uthenticité : agir en restant aligné... Être cohérent avec soi-même pour donner confiance et rayonner.

**D**ouceur : pratiquer l'écoute active, l'empathie, jouer la coopération, la coordination pour des collaborations qui misent sur la qualité relationnelle et l'intelligence émotionnelle.

**R**essenti : prendre en compte les émotions comme une véritable énergie, motrice de l'action. Apprendre à ralentir, à redonner le temps au temps.

**E**nergie : incarner une énergie, donner envie d'avoir envie, faire preuve d'enthousiasme, repérer et agir sur et avec le stress, manager ses émotions, les intégrer comme force de l'Homme, et réduire les jeux toxiques.

**S**ens : faire émerger son potentiel, ses dons et ses talents. Connecter avec son 6ème sens et faire confiance aux intuitions.

**S**ubjectivité : développer sa capacité de lucidité, de prise conscience. Oser exprimer sa singularité, son point de vue, être créatif et oser faire différemment, sortir du cadre, valoriser et encourager la diversité.

**E**xpérimentation : pratiquer l'amélioration continue pour se remettre en question et agir en communauté et favoriser l'intelligence collective pour poser, penser, innover, créer... Renforcer le courage managérial...

Les Heart Skills©, une méthode authentique qui remplace le cœur, les émotions au cœur des performances. Leur vocation : sensibiliser, monter en compétences les managers et leurs équipes à comprendre les situations avec leur cœur plutôt qu'exclusivement avec leur mental afin d'élargir leur système d'écoute en situation, apprendre à ressentir plus pour juger et critiquer moins, à donner plus et exiger moins, et agir collectivement avec intuition et «bon sens». Considérer l'importance des compétences du cœur, des compétences émotionnelles, c'est inventer de nouvelles façons d'attirer, de fidéliser, de manager et de développer les talents. C'est aussi composer avec des incertitudes et des défis qui continueront d'évoluer. Un défi ambitieux, qui demande vision, authenticité, et une belle dose de courage.

N'oubliez pas que «La porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur.», Jacques Salomé

*Dieme Drelon & Elodie Carlier*

**QUAND L'ENTREPRISE  
S'INSPIRE DES  
MÉTHODES  
DÉMOCRATIQUES :  
QUE DISENT LES  
PHILOSOPHES DE VOTRE  
ENQUÊTE ANNUELLE ?**



**L'écoute collaborateur : récolter l'avis du terrain pour informer direction et managers. Une tendance récente qui puise ses origines dans les méthodes démocratiques. Et si on prenait un peu de recul, aidé par nos amis philosophes ?**



Kevin BOURGEOIS

Dans les dernières actualités, on constate un intéressant parallèle. D'un côté, Emmanuelle Macron ouvre la voie à une réforme du système de référendum d'initiative populaire, qu'il veut plus accessible et systématique. De l'autre, on constate depuis quelques années que la majorité des entreprises s'équipent en solution d'écoute collaborateur afin de récolter régulièrement les opinions de leurs salariés.

Il y a dans ces initiatives une volonté de se rapprocher de la base. A la fois car sans sa base un dirigeant – d'une entreprise ou d'une nation – n'est rien. Et à la fois car la base «voit» le terrain : elle est la première tributaire des nouvelles tendances.

Référendum et écoute du peuple : ces mouvements n'ont rien de neuf et tirent leurs racines les âges les plus anciens. Par les siècles, de nombreux philosophes se sont penchés sur la question de la représentativité des citoyens dans un collectif qui les dépasse, par sa taille et son ambition. Et si les entreprises modernes

ne sont pas des démocraties, elles s'inspirent largement de ces méthodes.

La philosophie et ses enseignements pourraient s'avérer précieux dans nos structures professionnelles qui plus que jamais cherchent à se réinventer en quête de productivité et de sens. Alors aujourd'hui, comment un dirigeant doit-il interroger ?

## Démocratie directe, démocratie indirecte, et l'entreprise

La démocratie, du moins au sens athénien, tire ses origines au 5<sup>e</sup> siècle av. JC. Dans la démocratie directe, chaque individu participe activement aux décisions collectives. Rousseau, dans «Du Contrat Social», argumente que cette forme est l'expression pure de la volonté générale : elle est sans intermédiaire et donc assurée de représenter le peuple. Dans les penseurs de la démocratie directe on trouve Hannah Arendt, le Marquis de Sade ou Robespierre.

Celle-ci se heurte néanmoins à deux écueils : comment accorder des opinions discordantes à grande échelle ? Et comment s'assurer que chaque individu participe également, quel que soit ses occupations, son rang social ou ses vertus ? Pour tenter de résoudre ces problèmes, la démocratie indirecte est née.

Dans la démocratie indirecte ou représentative on confie le pouvoir à des élus qui représentent les intérêts du peuple. Ou du moins en sont-ils censés ! Dans le camp de la démocratie directe, on trouve Montesquieu qui argumente dans «De l'Esprit des Lois», que c'est la seule



forme de démocratie permettant une gestion plus pragmatique des affaires publiques dans des sociétés complexes. L'idée est que le citoyen n'a pas quotidiennement le temps de se consacrer à l'étude du «mieux pour sa cité». Il délègue donc cette tâche à des pairs qui eux ont le temps de penser à ses intérêts.

Dans le monde, s'il reste quelques traces de démocraties directes – dont nos voisins helvètes qui participent régulièrement à des référendums, la majorité des pays ont adopté la démocratie représentative. La raison est simple et expliquée par Tocqueville dans «De la Démocratie en Amérique» : la démocratie représentative devient préférable dès lors que les sociétés augmentent en taille et en complexité.

Cette évolution est parallèle à la croissance des entreprises modernes, où des structures de gestion représentative deviennent nécessaires. Là où au début de l'entreprise les dirigeants peuvent être proches des salariés, et où la parole est bi-directionnellement fluide, les ETI et Grands Groupes font face à une inertie de communication plus grande. Les salariés se spécialisent, et tous les collaborateurs n'ont pas le temps ou la ressource de penser quotidiennement aux meilleures décisions stratégiques pour l'entreprise. On dédie donc des personnes pour représenter les besoins de chaque équipe (les managers, les «leads») ou à évaluer les besoins du collectif en transverse (les fonctions support : RH, finance, ...).

Certes, les managers ont pour objectif de représenter leurs équipes. Mais on ne devient pas manager à l'approbation générale de ses pairs. On est «élu par le haut». Et une fois élu, on est rarement soumis à une période de probation à l'issue de laquelle notre mandat est renouvelé selon l'opinion de nos collègues.

Pourtant, c'est le manager qui tout comme l'élu est sensé «sentir» le terrain et remonter les problématiques qui en découlent. Il est le véritable pivot des décisions de l'entreprise. Décisions qui sont par ailleurs appuyées par les avis des plus hauts managers de managers. Comment donc mettre en responsabilité un manager qui est «élu à vie», sans l'approbation préalable de ses subordonnés ?

## Écouter les collaborateurs, communiquer sur les actions

La première pierre d'une démocratie représentative est l'information. «La publicité de la vie politique est la sauvegarde du peuple», affirme en 1789 Jean-Sylvain Bailly, Président du Tiers-État et premier Maire de Paris. Afin de juger ses représentants élus, le peuple a besoin de savoir quels sont ses agissements



et ses décisions. Dans l'entreprise, on parle souvent de «communication interne», sans pour autant prêter attention à cette partie. La communication doit aussi mettre en avant cette «responsabilité du haut» de mener à bien des actions pour les collaborateurs. Un dirigeant bien avisé veillera donc à mettre en avant les actions qui sont des idées directes des collaborateurs, ou qui vont dans leur sens. Difficile de faire cela en faisant une enquête interne une fois par an : les collaborateurs attendent une régularité plus forte de la prise en compte de leurs opinions. Il faut donc créer un système qui réduise au maximum le délai entre la proposition du collaborateur, et l'information de sa prise en compte par les instances dirigeantes. Il ne s'agit pas dans un premier temps de garantir l'action, mais à minima de notifier d'une écoute active.

Après l'information, la deuxième pierre angulaire de la démocratie représentative est le jugement. Une fois informé, le peuple doit pouvoir juger de la qualité des actions menées. Et s'il juge ces actions délétères pour la cité, il doit pouvoir agir immédiatement – ou à minima interpeler les instances dirigeantes. Dans l'entreprise, le top-management délègue à ses représentants locaux une partie de ses pouvoirs : juger la qualité, fixer les objectifs, promouvoir les bons éléments, etc. Par ce fait, il délègue une partie de son image. Ainsi un mauvais management intermédiaire rejailli rapidement sur l'adhésion des collaborateurs aux décisions de la direction.

Pour éviter cela, celle-ci doit régulièrement s'assurer qu'aucun abus n'est commis en son nom. Elle doit donc mettre en place des garde-fous. Pour Montesquieu «pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition

des choses, le pouvoir arrête le pouvoir». Or, quand l'information montante est uniquement contrôlée par le management intermédiaire, il est impossible de juger des abus de pouvoirs locaux.

L'écoute directe est donc nécessaire : il faut mettre en place des systèmes de retours directs entre collaborateurs et direction. Les enquêtes anonymes sont par exemple un moyen de s'assurer qu'il n'y a pas de «pouvoir qui ne trouve sa légitimité que dans lui-même» exercé par les managers directs. Il existe d'autres exemples : la calibration lors des revues de performance, les lignes d'écoute psychologiques, etc. D'autant de moyens pour se prémunir contre les abus.

### **Un bon système se passe-t-il de la responsabilité individuelle ?**

Une fois l'information et la capacité de jugement garanties, peut-on considérer qu'un dirigeant puisse s'attendre à une exécution parfaite de ses ambitions ? Si en tant que citoyen j'ai confiance en mes élus et leurs supérieurs, et que je peux rectifier les mauvaises décisions prises, puis-je pour autant me retirer complètement des réflexions sur la cité afin de me consacrer uniquement à mon labeur ? Non répond Rousseau dans *Du Contrat Social*. Celui-ci s'oppose à une déresponsabilisation du peuple qui serait renvoyé à un simple exécutant : «Le peuple anglais pense être libre ; il se trompe fort, il ne l'est que durant l'élection des membres du parlement ; sitôt qu'ils sont élus, il est esclave, il n'est rien». S'il est évident que cela nuit au citoyen lui-même, Rousseau met en avant aussi l'intérêt du souverain qui trouve sa légitimité dans celle que lui accorde son propre peuple : «si donc le peuple promet



simplement d'obéir, il se dissout par cet acte, il perd sa qualité de peuple ; à l'instant qu'il y a un maître il n'y a plus de souverain, et dès lors le corps politique est détruit.». Pas de dirigeant victorieux s'il est décrié par ses propres équipes.

Pour revenir au parallèle en entreprise, on comprend ainsi la difficile balance que doit maintenir un PDG : celle de rendre l'exécution opérationnelle la plus simple et évidente possible, tout en laissant libre cours aux critiques venant du terrain afin d'améliorer son efficacité. On trouve notamment cette volonté dans la méthode LEAN, développée par Toyota. Celle-ci pose un cadre très fort (certains diraient rigides) sur la méthodologie, tout en laissant une grande souplesse aux salariés pour prendre des initiatives. Les collaborateurs sont donc invités à suivre des lois (les principes de la méthode) à la lettre, tout en ayant toute latitude pour améliorer l'ensemble du système.

### La nécessité pour un dirigeant d'être son propre peuple

Nous avons donc vu l'importance pour un dirigeant de conjuguer méthodes d'expression directes et indirectes pour ses collaborateurs. Si un dirigeant ne souhaite pas avoir d'angle mort, il lui faut aller encore plus loin, et parfois devenir «peuple lui-même». Un dirigeant doit s'assurer d'avoir une certaine hauteur de vue sur la situation de son entreprise et de son marché.

Mais il doit aussi plonger dans la mêlée pour saisir les signaux faibles du terrain. Machiavel le dit élégamment : «De même que ceux qui veulent dessiner un paysage descendant dans la plaine pour obtenir la structure et

l'aspect des montagnes et des lieux élevés, et montent au contraire sur les hauteurs lorsqu'ils ont à peindre les plaines : de même, pour bien connaître le naturel des peuples, il est nécessaire d'être prince ; et pour bien connaître les princes, il faut être peuple.». D'où le succès des programmes comme «Patron Incognito» qui placent le CEO comme un nouveau salarié dans sa propre entreprise. Les séquences sont souvent riches en rebondissements... et en enseignements !

Sans cette lucidité, le dirigeant est voué à l'échec. Sun Tzu évoque l'importance des attentions symétriques entre l'externe et l'interne : «Qui connaît son ennemi comme il se connaît, en cent combats ne sera point défait. Qui se connaît mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux. Qui ne connaît ni son ennemi ni lui-même est toujours en danger.».

Or une rapide analyse des budgets d'une entreprise révèle généralement un triste constat : s'il y a foison de moyens au profit de la compréhension du marché et des clients, rares sont les investissements qui permettent de mieux comprendre les salariés. On préfère investir dans l'expérience client, et peu dans l'expérience salarié. Et même sur les budgets RH, les budgets d'engagement collaborateurs font pâle figure face aux investissements dans le recrutement ou la marque employeur externe.

### Tirer le meilleur de toutes les démocraties

Il reste bien des choses à dire sur le parallèle entre démocratie et entreprise. Nous n'avons par exemple pas abordé la séparation des pouvoirs, qui est un principe clef. Or, celui-ci s'applique dans les organisations modernes : on délègue une partie de la responsabilité «humaine» à la fonction RH, qui se substitue ainsi au jugement du manager direct. Mais qui donc peut juger du jugement de la fonction RH ? A l'inverse, celle-ci a-t-elle bien les moyens de faire respecter ses jugements ?

Quoi qu'il en soit, nos entreprises modernes doivent tirer le meilleur des méthodes démocratiques qui se sont succédées. Pour être efficaces, elles mettent en place des managers qui jouent le rôle de représentant des collaborateurs. Mais ce faisant, elles doivent s'assurer de la légitimité de ceux-ci. Pour ce faire, rien n'est plus efficace que l'expression directe du terrain, véhiculant la réalité quotidienne de l'entreprise à sa direction.

*Kevin Bourgeois*



**L'ALLONGEMENT  
DES CARRIÈRES :  
DÉFIS ET OPPORTUNITÉS  
POUR LES  
COLLABORATEURS  
SENIORS ET POUR LEUR  
ENTREPRISE**

**L**es phénomènes conjugués de l'allongement des carrières – conséquence directe de la réforme des retraites – et des pénuries structurelles de compétences auxquelles sont confrontées les entreprises, révèlent l'enjeu pour ces dernières de s'emparer d'urgence et en profondeur de la question de la gestion qualitative des collaborateurs «seniors». Cet enjeu majeur met en évidence le chemin à parcourir : la pertinence et le caractère durable des réponses apportées par les organisations dépendent en effet de certaines conditions. Enfin, les entreprises devront structurer leur approche autour de 8 thématiques clés pour garantir un traitement exhaustif du sujet.



Joachim de BOISMENU

### Le travail des seniors : un enjeu majeur pour les entreprises

La réforme des retraites en France aura sans doute été l'un des événements sociétaux les plus marquants de cette année 2023. La thématique du travail des collaborateurs dits «seniors» s'est ainsi imposée dans le débat public national comme un enjeu de premier ordre dans la mesure où ceux-ci ont désormais vocation à rester actifs plus longtemps, alors même que leur taux d'emploi est l'un des plus faibles d'Europe. Selon l'INSEE la proportion des 55-64 ans est inférieure à 54% lorsqu'elle est en moyenne de près de 60% dans l'ensemble de l'UE. Elle dépasse même les 70% au Danemark, en Estonie, en Allemagne, en Suède et aux Pays-Bas.

Dans le même temps, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à être confrontées à des pénuries de compétences, au point parfois de ne pas parvenir à pourvoir certains postes. Au vu des données démographiques, ce phénomène va s'accroître. Une étude du cabinet de recrutement américain Korn Ferry parue en 2018 indique que d'ici à 2030, la France pourrait manquer de 1,5 million de

salariés très qualifiés. Un manque à gagner de près 175 milliards d'euros pour l'économie de l'Hexagone.

D'un côté, des entreprises qui manquent de ressources. De l'autre, des collaborateurs expérimentés amenés à travailler plus longtemps. La gestion qualitative des seniors devient donc un enjeu majeur pour les organisations. Et l'entreprise qui ne se saisirait pas du sujet serait confrontée aux mêmes risques que celle qui néglige les impératifs de mixité. La plupart des grands groupes ne s'y trompent pas, à l'instar de VINCI, ENGIE, BNP Paribas, et d'autres, qui ont initiés des projets structurants en la matière.

### Les cinq conditions de réussite d'une gestion efficace des seniors

#### 1 la performance comme cap

Pour transformer en profondeur les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des seniors, il s'agit en premier lieu de se fixer comme cap que cette population soit durablement aux niveaux de compétence, d'engagement, et

donc de performance que l'activité requiert de tous. Selon l'IFOP, 67% des seniors se disent motivés dans le cadre de leur travail contre 72% pour l'ensemble des salariés français. Si les entreprises ne sont plus en mesure de se séparer de manière anticipée de leurs collaborateurs seniors, elles ne peuvent pas non plus se permettre d'avoir une population moins engagée et moins contributrice que les autres parce que mal gérée. Il ne s'agit donc pas de traiter cette situation comme une contrainte ou de chercher seulement à améliorer son image en adoptant des approches à caractère social.

## 2 traiter les situations individuelles tout en valorisant des dispositifs collectifs

Deuxième condition : adopter une approche sur mesure tout en capitalisant sur l'expérience des organisations en pointe sur le sujet. Le principal enseignement des réponses apportées par ces dernières réside dans la nécessité de prendre en compte l'hétérogénéité des situations individuelles et des aspirations des seniors au sein de l'organisation, en proposant des modalités d'accompagnement variées sur l'ensemble des thématiques de gestion RH. Il s'agit également de définir des dispositifs communs à l'ensemble des seniors, permettant à cette population de bénéficier d'une attention particulière au regard des enjeux qu'elle porte.

## 3 traiter le préalable des stéréotypes

Des travaux de recherche récents sur les stéréotypes relevant de l'âgisme ont positionné la France en 61ème position sur les 68 pays étudiés. Et 53% des seniors eux-mêmes estiment avoir déjà été discriminés du fait de leur âge (IFOP). Productivité plus faible, diminution de l'engagement, adaptabilité limitée, résistance au changement, moindre tropisme avec l'innovation, capacités d'apprentissage réduites, difficultés avec les outils numériques, etc. Les a priori négatifs sur les seniors sont nombreux et la tâche s'annonce ardue. Si l'entreprise n'engage pas un travail de déconstruction, ces stéréotypes viendront systématiquement affaiblir ses actions sur les seniors. Pour être efficace, c'est dans la durée que l'effort devra être poursuivi, comme l'illustre celui sur la déconstruction des stéréotypes de genre. S'il ne s'agit pas de dire que la population des seniors doit être traitée comme les autres, le besoin est bien de la gérer aussi bien que les autres.

## 4 sortir du cadre

Pour «gérer les seniors aussi bien que les autres», c'est chacune des politiques RH qui devra être revisitée, en révisant les certitudes

construites au fil des années. Prenons trois exemples.

La question du développement des compétences n'est souvent abordée pour les seniors qu'à travers celle de la transmission de leurs savoir-faire. Alors que pour un profil qui a vocation à rester 3, 5 ou 10 ans dans l'entreprise, la mise à jour de son capital compétences reste un enjeu considérable. Sauf à réduire progressivement son employabilité.

Dans de nombreuses entreprises, hormis pour la population des dirigeants, il n'y a plus d'évolution possible au-delà d'un certain âge.

Cette approche renvoie à une gestion des carrières exclusivement composée de mouvements verticaux décidés sur la base du potentiel. Il va s'agir de revisiter cette conception en construisant d'autres mobilités à partir d'autres critères (l'expertise, l'usure professionnelle, etc.) dans l'intérêt de l'entreprise et des intéressés.

En France, l'écart de rémunération d'un 55-64 ans par rapport à un 25-54 ans sur un même métier est de 17% alors qu'il est en moyenne de 6% dans les pays de l'OCDE. Le «raccourci» largement intégré en France est le suivant : si la rémunération est fonction des compétences mises en œuvre dans le poste, donc de l'expérience, donc de l'ancienneté, la rémunération doit donc être fonction de l'ancienneté.

Comment remettre en cause les mécanismes formels ou culturels qui conduisent à rémunérer l'ancienneté plus que les compétences mises en œuvre dans le poste ?

## 5 opérationnaliser les réponses

Une fois le cadre de chacune de ces politiques RH revisité au regard de la contribution des seniors, il s'agira de construire les plans d'action qui permettront de les décliner.

La notion d'expérience collaborateur peut alors être utile pour mettre en évidence ce que vivront les collaborateurs ciblés une fois la politique déployée. Il sera également essentiel d'associer largement les intéressés pour construire les plans d'action qui permettront à la fois de répondre aux besoins de l'entreprise et de générer ensuite la mobilisation de cette population.

Face à l'urgence de gérer les seniors aussi bien que les autres populations dans l'entreprise, il est possible d'agir vite et fort. D'autant qu'un tel chantier peut constituer une des réponses aux pénuries de compétences qu'elle subit.

## Une approche structurée autour de 8 thématiques

En France, l'obligation légale pour une entreprise de disposer d'un accord ou d'un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés seniors a conduit les organisations à approfondir le sujet à partir de 2010. Mais la réponse apportée s'est parfois limitée à un effort pour desserrer cette contrainte légale, avec une approche a minima.

Certaines entreprises sont allées plus loin, en définissant des mesures de gestion des parcours des seniors, de valorisation et de transmission de leur expérience. Cette approche via les processus RH est utile, mais elle ne permet pas de traiter l'enjeu de manière complète. Ce dont il s'agit en effet, c'est d'apporter une réponse structurée à une question : quelles sont les thématiques que nous devons traiter pour capitaliser au mieux sur cette population dans la durée ; que mettre en place pour y répondre ?

Une gestion dynamique et complète des seniors doit aborder des volets très divers. Les premiers concernent bien sûr l'activité elle-même :

**1** Carrière et affectation. L'entreprise doit organiser les parcours possibles pour les seniors dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur (mise à disposition, portage, etc.). Elle pourra mettre en place des dispositifs RH spécifiques type People Reviews dédiées. Elle structurera également sa politique de recrutement des seniors. Au sein de cette population, elle sera vigilante aux autres points d'attention qui alimentent ses politiques RH (différences selon les métiers, mixité, etc.).

**2** Conditions d'exercice de l'activité. Il s'agit ici d'accompagner les intéressés dans la priorisation de leurs motivations et dans la définition du projet de vie qui en découle. L'entreprise précisera ce qu'est sa politique en matière de poursuite de l'activité des seniors (y compris, dans certains cas, ce qui relève des modalités de poursuite d'une activité réduite). Elle déploiera une politique d'accompagnement des aidants.

**3** Compétences des seniors. Cet axe renvoie à la fois au maintien de leur employabilité, enjeu à intégrer très en amont, ainsi qu'à leur accès à la formation et à une prise en compte de spécificités éventuelles de cette population dans les modalités d'apprentissage.

D'autres volets de la politique seniors de l'entreprise sont liés à la dimension intergénérationnelle :

**4** Interactions avec les autres populations au sein de l'entreprise. L'entreprise doit veiller à

accompagner l'ensemble de ses collaborateurs dans l'identification et le dépassement des stéréotypes alimentant l'âgisme ainsi qu'à valoriser la diversité cognitive. Elle aidera les managers dans la constitution et le management d'équipes diverses en termes d'âge.

**5** Transmission des savoir-faire. L'entreprise va structurer sa politique pour que l'expérience professionnelle devienne une ressource : identification des savoir-faire clés et des profils, démarche de partage, programmes de tutorat et de mentorat, mise en place d'outils, etc.

Certains aspects requièrent enfin une attention particulière :

**6** Rémunération. Il va notamment s'agir de baser la politique de rémunération sur la compétence déployée et non sur l'âge ou l'ancienneté, ainsi que d'anticiper avec les intéressés l'enjeu des revenus une fois en retraite.

**7** Santé. L'entreprise va alors renforcer sa politique de prévention (bilan de santé, sensibilisation, etc.) et traiter les enjeux d'usure professionnelle dans certains métiers. Elle renforcera son action sur les conditions de travail et adaptera sa protection sociale en fonction de l'âge.

**8** Arrêt d'activité. L'accompagnement des personnes concernées portera notamment sur l'accès à l'information sur les dispositifs (bilan retraite, interfaces avec les organismes, etc.) et sur la réussite du départ (passage de relais, célébration).

Un benchmark réalisé en septembre-octobre 2022 par Identité RH au niveau européen pour identifier les entreprises ayant les meilleures pratiques de gestion des seniors nous a permis de faire un constat : il y a une dizaine d'années, certaines organisations ont traité de manière qualitative l'une ou l'autre des thématiques détaillées ci-dessus. Pour autant, peu d'entreprises ont à ce moment-là construit une politique de gestion des seniors structurée qui aurait couvert l'ensemble de ces dimensions. Mais l'enjeu de la gestion des seniors, s'il est présent dans les discours, a depuis été peu travaillé. Nous savons que ces populations vont rester plus longtemps à l'effectif. Il est donc plus que temps de rouvrir le dossier. D'autant que la façon dont certaines organisations ont par le passé traité l'emploi des seniors a sans doute pesé dans la distanciation croissante vis-à-vis de l'entreprise qui a pu émerger dans les générations qui ont suivi.

*Joachim de Boissieu*

**LETTRE AU PÈRE NOËL :**

**«NON, NOUS NE  
REVIENDRONS PAS AU  
BOULOT»**



**Martin RICHER**

*président de Management & RSE et  
Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de  
Sciences Po*



Cher Père Noël,

**N**ous avons tous reçu votre courriel indiquant qu'après le confinement, il est temps de «retourner au travail». Tous les lutins, sans parler des attelages de rennes, ont été très choqués : cela signifie qu'en télétravail, nous nous tournions les pouces ? Vous prétendez ne faire que suivre le mouvement venu des Etats-Unis. C'est bien la première fois que vous nous parlez de Meta (Facebook), Tesla, OpenAI (ChatGPT) et même de Zoom, qui invite ses employés à revenir sur site, quel paradoxe ! Mais ces entreprises, et la plupart de celles qui «font machine-arrière», étaient sur un régime de télétravail à 100% (5 jours par semaine), ce qui reste une exception en France, qui ne nous semble pas souhaitable dans notre cas.



Martin RICHER

Cher Père Noël, nous ne demandons pas la lune ou le télétravail intégral. Nous sommes satisfaits d'un rythme de 1 à 3 jours par semaine (comme le sont la plupart des salariés, voir «Hybrid Workers Are the Most Satisfied», Conference Board, mai 2023) négocié par nos organisations syndicales et adaptable par équipe.

Vous avez 4 arguments dans votre hotte, que nous allons passer en revue.

## 1 L'efficacité du travail collectif et l'innovation

Vous ne contestez pas que le travail à distance est favorable à la productivité pour les tâches individuelles mais vous pensez qu'il la dégrade pour les tâches collectives. Or, déjà en 2009, une équipe de chercheurs a mené une étude auprès de 80 équipes de développement de logiciels réparties dans 28 laboratoires du monde entier (Siedbrat F. et al., «How to manage virtual teams?», MIT Sloan Management Review, juillet 2009), qui montre que les équipes colocalisées

ont une performance inférieure à celles des équipes dispersées dans le monde. En effet la contrainte de la distance incite les équipes dispersées à organiser la répartition du travail avec davantage de rigueur et d'anticipation. Une enquête publiée en juin 2021 par McKinsey indique que 50 % des dirigeants interrogés estiment que la productivité du travail en équipe a progressé avec le télétravail, tandis que seuls 15 % jugent qu'elle s'est dégradée. L'innovation collective dépend de la qualité des relations au sein des équipes et d'un bon partage des connaissances. Nous ferions mieux de nous concentrer sur ces aspects plutôt que sur les endroits où les gens travaillent, comme le concluait une étude du CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, une sorte d'ANDRH internationale).

## 2 La coopération et l'entraide

Risque de désaffiliation des salariés avec l'entreprise, isolement, délitement du collectif de travail, etc. : vous y allez fort ! Pourtant les travaux de Caroline Ruiller sur «Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ?» montrent que ce n'est pas la distance physique qui importe mais la distance psychologique. La coopération n'est pas une question de proximité spatiale : regardez notre open-space, peuplé d'individus rivés à leur écran, casque sur les oreilles pour mieux s'isoler de leurs collègues ! Une étude universitaire (Computers in Human Behavior, Volume 29, May 2013) a montré que le principal facteur qui joue sur la coopération n'est pas la proximité géographique mais la confiance – qui peut s'entretenir en distanciel aussi bien qu'en présentiel... L'étude menée par Malakoff-Humanis en juin et juillet 2020, pendant le confinement, a montré que 88% des salariés qui travaillaient intégralement à distance déclaraient «se sentir bien entourés», contre 86% des salariés en présentiel et 85% de ceux qui étaient dispensés de travail.

## 3 La convivialité et le plaisir d'être ensemble

Dans cette même enquête, seuls 11% des salariés qui travaillaient intégralement à distance notaient un déclin de la solidarité entre collègues ou avec leurs supérieurs hiérarchiques depuis le début de la crise sanitaire. On peut faire partie d'une équipe et se sentir isolé, on peut aussi être seul au travail tout en se sentant relié. L'isolement est une perception qui survient lorsqu'on ne peut pas compter sur quelqu'un en cas de difficultés. Ce qui crée de l'isolement, ce n'est pas la distance mais le manque de liens. Vous participez à une réunion d'équipes mais vous répondez à vos emails ; vous êtes au téléphone mais vous

scrollez sur votre réseau social préféré : c'est ce qu'on peut appeler «la présence absente». Être là «physiquement», mais avec une attention absorbée par un canal digital...

Être présent, ce n'est pas être physiquement situé à l'intérieur des limites matérielles (physiques) de l'entreprise, c'est être dans le projet. Ce qui nous tient ensemble, ce n'est pas les murs, c'est le faire ensemble. Les entreprises savent qu'il est possible de bénéficier d'une forme de convivialité en distanciel avec par exemple des web cafés ou autres rendez-vous informels auxquels les collaborateurs participent sur la base du volontariat et qui leur permettent d'échanger sur des thèmes hors travail et, au passage, de glaner, malgré tout, des informations utiles pour le travail.

Selon vous, l'environnement distanciel rendrait le travail plus stressant. Pourtant, l'étude d'Opinionway réalisée pour les 2èmes Assises Sens & Travail (octobre 2023) montre que 91% des salariés estiment que le télétravail a un impact positif sur leur santé mentale (progression de 5 points par rapport à 2022).

## 4 L'intégration des jeunes

Vous pointez les difficultés à intégrer les nouvelles recrues dans l'entreprise en environnement distanciel. Nous avons pourtant observé, chez nous et chez nos partenaires, des nouveaux embauchés, certes brillants et dotés d'un capital social étoffé, s'intégrer beaucoup mieux en distanciel qu'en présentiel, car ils maîtrisent parfaitement les outils numériques et, dans une situation de travail à forte composante distancielle, savent se servir de cette aisance.

Je vous ramène à l'excellent ouvrage de Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier («Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?», Chaire FIT2 et La Fabrique de l'industrie, juin 2021), qui propose (voir encadré page 113) les leviers d'un on-boarding réussi, bien au-delà de l'opposition entre présentiel et distanciel : soigner le «pre-boarding» (oui, chez nous les nouveaux entrants sont en présentiel mais leur portable n'est jamais prêt !), mettre en place un dispositif de tutorat ou parrainage, prévoir des routines d'intégration et des événements conviviaux (essayez les escape games à distance), organiser le processus de feedback, documenter les outils numériques utilisés. Si vous voulez intégrer les jeunes mais aussi les garder, mieux vaudrait préserver les équilibres. La vaste étude «People at Work 2022» de ADP Research Institute montre que parmi les 18-24 ans interrogés, 23% (contre 14% pour l'ensemble des salariés) ont déclaré avoir déjà démissionné à la suite d'une obligation du 100% présentiel...



## Père Noël, c'est vous qui allez retourner au boulot

La vérité, Cher Père Noël, c'est que vous êtes englués dans la culture du présentisme à la française. Nous souhaitons au contraire préserver le travail hybride mais aussi lancer trois initiatives essentielles.

**1** Créer dans l'environnement distanciel l'équivalent de ce qui existe en présentiel. Les entreprises ne se sont pas encore dotées des outils appropriés. Combien d'entre elles connaissent Klaxoon ou Beekast, par exemple ? Participer à une réunion Zoom ou Teams peut devenir pénible, surtout quand c'est la quatrième de la journée, mais si elle est couplée avec des outils collaboratifs, cela change la donne et peut même rendre une réunion à distance plus intéressante, stimulante et productive qu'une réunion présenteielle. Même le charme des échanges informels peut être recréé en partie en distanciel. L'outil développé par la société Tandem permet de dessiner des salles virtuelles (des bureaux, la cafétéria, etc.) et d'y susciter une sérendipité virtuelle, ce hasard heureux de la rencontre, dont les économistes et sociologues savent qu'il est à l'origine d'une grande partie des innovations. Plutôt que de revenir en arrière, il faut faire preuve de volontarisme en se dotant des technologies adéquates et, au-delà des technologies, en mettant en place des routines de travail et des processus collectifs pour ménager des moments de convivialité et d'échanges entre salariés.

**2** Former les managers. Peu d'entreprises ont fait l'effort de former leurs managers aux particularités dues au contexte du travail hybride (voir : «Le travail à distance est-il socialement responsable?» <https://management-rse.com/le-travail-a-distance->

est-il socialement responsable suite et fin/). Pourtant, Gilbert Cette et ses collègues de la Banque de France ont montré («Télétravail : quels effets sur la productivité ?», janvier 2021) que «les effets du télétravail sur la productivité seront d'autant plus positifs que cette forme de travail suscite l'adhésion des travailleurs et du management, et que l'ensemble des acteurs sont préparés et formés à ce mode d'organisation». Le travail à distance demande de 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.

**3** Miser sur la flexibilité. L'avènement du "smart working" (télétravail à domicile ou depuis des tiers lieux, horaires choisis, flex-office...) répond à un besoin d'agilité et de flexibilité pour un meilleur équilibre des lieux et temps de vie et de travail. Il permet de combiner des lieux de travail divers, chez soi, chez les clients, dans l'entreprise, mais aussi dans des tiers lieux comme des espaces de co-working, en fonction des missions ou des tâches à effectuer. Il articule des canaux et des outils de communication variés, en fonction des besoins et des interlocuteurs : réunions virtuelles, plateformes numériques, téléphone, mode synchrone ou asynchrone...

### Conclusion

Voilà cher Père Noël pourquoi nous ne reviendrons pas «au boulot». La barbe ! Nous vous ferons reculer, même s'il faut pour cela remuer distanciel et terre...

*Martin Fischer*



# RH ET INCERTITUDE

par Olivier LAJOUS  
Ex DRH de la Marine Nationale

**A** lors que la pandémie du Covid 19 sévit toujours, que la guerre en Ukraine se prolonge aux portes de l'Europe, que les arméniens du Haut Karabagh ont été chassés de leur territoire, que la guerre s'enflamme de nouveau entre Israéliens et Palestiniens, qu'elle se poursuit en Irak, en Libye, au Mali, au Mozambique, au Niger, en Somalie, au Soudan, en Syrie, au Yémen, qu'en Afghanistan et en Iran les femmes sont privées de leur liberté, que les pulsions nationalistes et populistes de certains États fragilisent les démocraties par ailleurs cibles privilégiées des organisations terroristes et mafieuses, le tout dans un contexte de tensions économiques et politiques entre grandes puissances (Chine, Etats-Unis, Inde, Europe, Russie...) et d'un dérèglement climatique qui s'accélère, questionne nos modes de vies et alimente l'immigration de populations contraintes à quitter leurs territoires désolés, sans oublier enfin les enjeux de la démographie et de la pauvreté, ni ceux de la révolution digitale et notamment de l'intelligence artificielle, plus que jamais le monde est complexe et incertain, et c'est dans ce contexte qu'il faut penser les enjeux de la fonction RH.



Olivier LAJOUS

En préambule, il me semble important de privilégier le sens de l'improvisation, au plus près du terrain, ce qui hélas est une recommandation rarement entendue. L'inverse, à savoir le recours à une vision univoque et centralisée, à des plans précis et imposés, aboutit le plus souvent à créer davantage de formalisme, et donc à réduire la réactivité et la faculté de prendre les décisions les plus adéquates. Les plans n'ont pour seule vertu que celle d'avoir posé des questions et imaginé des réponses dont certaines pourront se révéler pertinentes, d'autres pas. Il faut alors donner toute leur place à l'intelligence émotionnelle et à l'intuition.

Il est également important de comprendre les émotions et de les accompagner pour éviter de rajouter une crise mentale à la crise générale. La capacité de l'âme humaine à dériver vers des comportements extrêmes, autant irrationnels que passionnels, qui mettent en danger les organisations, même les plus solides est un véritable défi. Je qualifie cette propension humaine d'IFH pour improbable facteur humain et recommande de s'inspirer de la roue des émotions de Robert Plutchik.

Brossons maintenant les principaux enjeux RH à relever, tous liés à la révolution digitale :

## L'employabilité.

Le scénario le plus probable n'est pas une disparition massive des emplois, voire la fin généralisée du travail salarié comme le prédisait Jérémy Rifkin en 1995, mais plutôt une modification de la nature de chaque emploi, avec une proportion plus ou moins importante de tâches automatisables/digitalisables selon les secteurs d'activité, et la nécessité de se recentrer sur des tâches sollicitant les compétences humaines d'imagination et de relation, quand d'autres développeront des compétences numériques et techniques.

Un nombre non négligeable de ces travailleurs exercera plusieurs activités, certaines en tant que salariés, d'autres comme indépendants. C'est déjà très largement le cas aux États-Unis où 35% des travailleurs sont dans cette situation. En France, ils sont moins de 15%, et en Europe près de 20%. De fait, l'attachement à l'entreprise, qui ne sera plus la seule entité pourvoyeuse de travail, d'identité sociale et de revenus, sera potentiellement de plus en plus ténue. A l'exception de la fonction publique, où existe encore une culture de l'emploi sécurisé, la mobilité professionnelle est désormais la règle dans les organisations du privé. Elle gagne peu à peu l'espace public.

La fonction RH aura à accompagner cette mobilité dans une démarche pro active de co construction de l'employabilité de chaque salarié.

## Les nouvelles formes d'organisation du travail

La flexibilité spatio-temporelle offerte par le numérique ouvre la voie à de multiples nouvelles formes d'organisation du travail. Freelance, nomadisme, salarié en portage salarial, travail à temps partagé ou mutisalarial, intraprenariat, télétravail, coworking et corpworking, télécentre et fablab, semaine de 4 jours, etc. Ces nouvelles formes de travail occupent une place de plus en plus importante dans l'environnement des entreprises où le mode projet s'impose.

Ce dernier ne nécessite pas la présence en continu, permet d'ouvrir plus d'autonomie et de responsabilité aux différents talents, et facilite l'ajustement des emplois et des compétences aux besoins réels. Il fait par ailleurs évoluer le management vers des pratiques plus collaboratives. En prônant la coopération, l'écoute et le partage de connaissances à travers ces nouveaux modes d'organisation, l'entreprise répond, en grande partie au besoin fondamental d'engagement individuel et collectif, même à distance !

## La rémunération.

Le Comp&Ben permet de ne plus regarder la rémunération sous le seul angle de la masse salariale, mais plutôt comme un levier de management et de gestion des ressources humaines. Les exigences posées par les entreprises sur la maîtrise budgétaire des rémunérations globales positionnent le métier de Comp & Ben comme stratégique. Il a pour principaux objectifs de :

Contenir la rémunération directe en minimisant les augmentations de salaire : celles-ci, acquises et pérennes, entraînent en effet des engagements dans le temps, alors même que les marchés sont volatiles.

Développer la rémunération indirecte : ces à-côtés de la rémunération salariale sont plus facilement réversibles ou révocables ; il s'agit des véhicules ou logements de fonction, des compléments de retraite individualisés ou collectifs, de la participation ou de l'intéressement, d'un plan d'épargne entreprise (PEE), de stock-options, d'un compte-épargne temps (CET), d'une couverture mutuelle santé et prévoyance, etc. en intégrant l'évolution des législations internationales sur les avantages sociaux individuels ou collectifs.

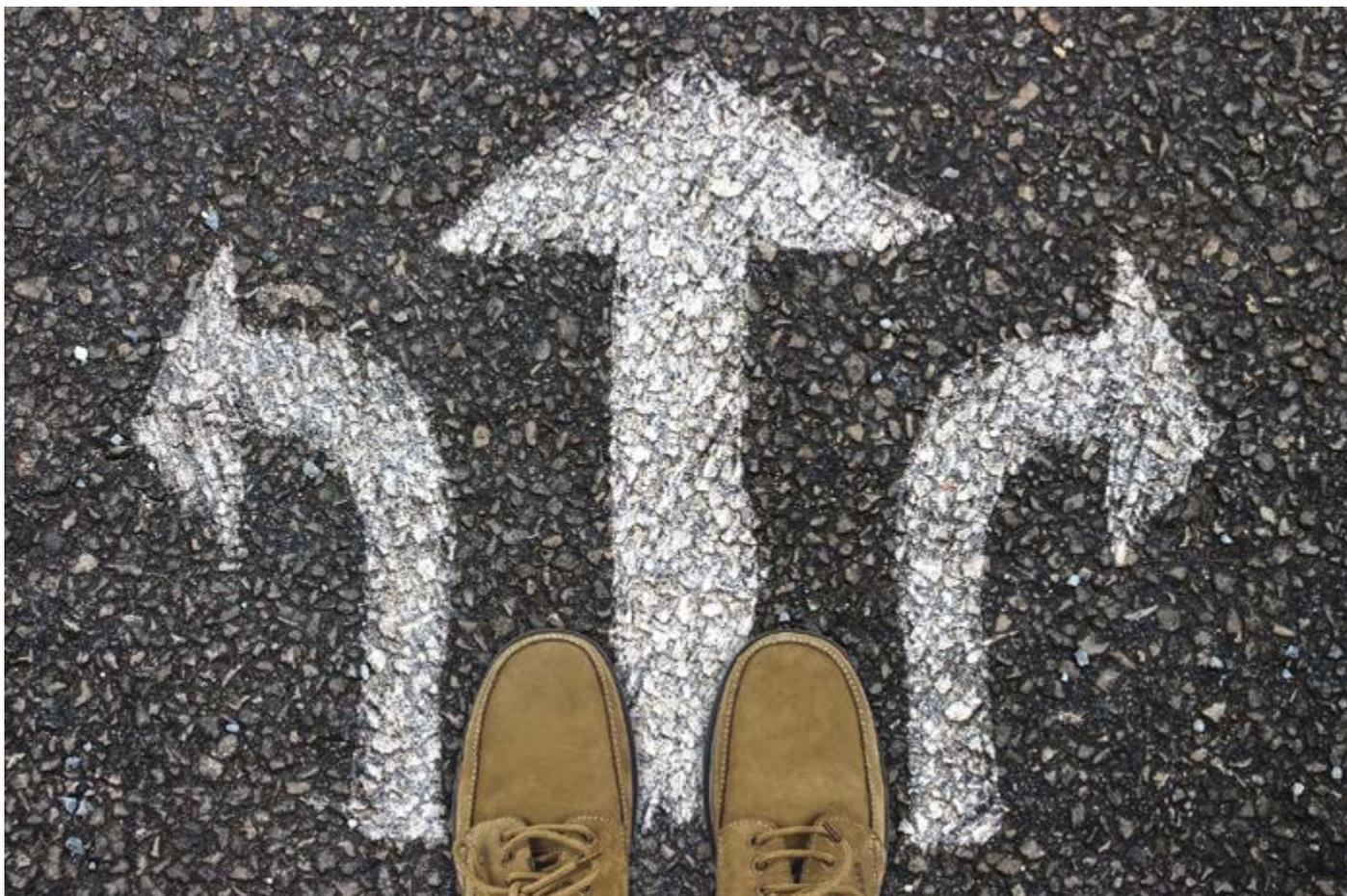
Ces différentes pratiques permettent à l'entreprise de mieux maîtriser ses coûts sociaux, et de répondre aux fortes attentes en matière de pouvoir d'achat de ses salariés.

## Le recrutement.

Les algorithmes peuvent-ils remplacer les recruteurs ? Voilà une question passionnante ! Il y a deux grandes catégories de technologies au service du recrutement : les algorithmes mis en place dès les années 60 qui nécessitent des mises à jour régulières, et l'intelligence artificielle, capable d'apprendre au fur et à mesure à partir de Chatbot, CV et vidéos d'entretiens d'embauches, Webinar, etc. L'Intelligence artificielle libère les RH, leur fait gagner du temps et leur permet de se concentrer sur les candidats, de détecter des compétences à partir des données du big data, puis de les analyser et de comparer les candidats sur une base objective. Grâce au digital, les équipes RH ont désormais toutes les cartes en main pour faire de bons recrutements, plus objectivement, rapidement et à moindre frais. Mais, au bout du bout du process, le recrutement sera toujours une rencontre humaine, et c'est tant mieux !

## La formation.

La formation continue est plus que jamais un enjeu RH de premier ordre. Elle doit s'adapter aux tendances évolutives des marchés. En



France, elle doit notamment être renforcés dans le domaine des langues, en particulier l'anglais, et de l'économie. Il faut également développer l'apprentissage du codage numérique et des architectures logicielles. Elle utilise désormais tous les formats d'apprentissages du Net, les MOOC, COOC, SOOC et SPOC, les outils de réalité augmentée, le blended-learning, le m. learning et le reverse mentoring, ainsi que le webinar. Avec ces outils, le collaborateur devient de plus en plus autonome et acteur de sa formation. S'ajoute à cela le développement au sein de l'entreprise des plateformes de knowledge management et des communautés de métier qui facilitent grandement le partage des compétences. Certaines études prospectives montrent que les actifs consacreront 10 à 20% de leur temps de travail à la formation en 2030.

### **L'expérience employé.**

Inspirée des techniques de marketing utilisées pour améliorer l'expérience client, l'expérience employé a pour but d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents. L'expérience employé représente une nouvelle marche, peut-être la plus décisive pour les ressources humaines et l'entreprise. En effet, le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents passent par une optimisation de toutes les interactions entre l'employeur et l'employé, ce qui rend ce dernier central dans la construction d'une marque employeur. Celle-ci passe par une

parfaite maîtrise des espaces de travail, des outils digitaux, des relations managériales, des décisions RH, de la vision et de la culture de l'entreprise qui sera directement relayée sur les réseaux sociaux par les employés, sur la base d'une charte de bon usage de ces réseaux.

### **L'environnement digital.**

Les individus des « générations X, Y et Z » se retrouvent sous la terminologie de « génération C » pour génération Connectée : celle-ci ne se caractérise pas par une tranche d'âge, mais par une extrême dépendance aux technologies, avec une exigence d'accès en tout lieu, à tout moment et sur tous les terminaux, résumée par l'acronyme ATAWAD (Any Time Any Where Any Device). Les entreprises, et notamment leurs équipes SI et RH, doivent s'adapter à ces demandes et assumer leur rôle de premiers interlocuteurs des salariés en termes d'équipements digitaux, sans jamais oublier les enjeux clé de la sécurité des données.

### **La mobilité interne.**

Grâce au réseau social de l'entreprise, les collaborateurs voient les projets de l'ensemble des filiales et repèrent ainsi beaucoup plus facilement les sujets susceptibles de les intéresser et correspondant à leurs compétences. Ils peuvent contacter directement les responsables d'un projet, pour préparer leur éventuelle arrivée dans

l'équipe. La mobilité des salariés prônée par les directions depuis tant d'années devient, avec le digital, une réalité que le manager RH doit intégrer afin d'accompagner les talents en interne.

## Les relations sociales

Alors que tout un chacun peut désormais communiquer presque instantanément avec l'ensemble des collaborateurs, la digitalisation de l'entreprise pose de fait plusieurs questions en matière de relations sociales :

Quelle place pour les instances représentatives dans le tout digital de l'entreprise de demain ?

Quels moyens devront-elles mettre en œuvre pour assurer ce positionnement ?

Comment les Directions des ressources humaines vont t'elles utiliser le digital pour communiquer avec ces instances ?

## Les nouvelles polarités.

Les effets de la révolution numérique sur les comportements humains et les modèles de management des organisations sont aujourd'hui bien identifiés. Au-delà de la remise en question du principe d'unité de temps, de lieu et d'action du travail, ils peuvent se résumer en quatre polarités :

- *Du contrôle à la confiance.*
- *De la centralisation à la décentralisation.*
- *De la verticalité à la transversalité.*
- *De l'emploi à l'employabilité.*

La fonction RH est au cœur de ces nouvelles polarités, car elle doit non seulement attirer les talents et mettre en place des solutions personnalisées pour les fidéliser et maintenir leur employabilité, mais aussi promouvoir la raison d'être de l'entreprise, sa marque employeur, sa responsabilité sociétale et environnementale, son modèle managérial, ses outils et méthodes de création de valeur. Le sens est au cœur de la fierté d'appartenance des salariés, mais aussi de tous les partenaires de l'entreprise, dans une vision générique de son écosystème. Tel est le défi pour les RH : passer d'une fonction support, aujourd'hui encore trop souvent administrative et juridique, à une responsabilité stratégique majeure, au centre de la création de valeur et de la performance.

## Le quaternaire.

Un quatrième secteur de l'économie est en train de naître. Baptisé « quaternaire » par certains économistes, il associe les technologies numériques et les services liés aux économies

du partage et du recyclage. En France, 800 000 emplois seront à pourvoir dès 2025, 80% pour remplacer les départs à la retraite des plus anciens, et 20% liés aux nouveaux besoins des marchés, notamment l'accompagnement des personnes âgées, le vieillissement de la population mondiale étant largement amorcé. Pour autant, le retour au plein emploi n'est pas le scénario le plus probable, les robots étant appelés à assurer de nombreux postes de travail productifs. La transformation du monde du travail n'en est sans doute qu'à ses prémices. La fonction RH devra plus que jamais se montrer innovante, mais surtout capable d'insuffler une véritable dynamique humaniste.

## Conclusion.

D'une cinglante manière, les crises de ces quatre dernières années constituent une opportunité pour nous questionner sur des modes de vie qui étaient devenus chaque jour de plus en plus paradoxaux, exaltant d'un côté la dimension collective de nos organisations et, de l'autre, plaçant l'individu au centre de tout. Or l'individu, qu'il soit humain, animal ou végétal ne peut vivre longtemps sans avoir recours à un écosystème de relations. Celui-ci ne peut se résumer à délocaliser le travail à l'endroit où il est le moins cher, à déployer des systèmes logistiques à bas coûts et souvent polluants, à gaspiller les ressources naturelles et à en priver une grande partie de la population mondiale, etc. mais bien à reprendre conscience qu'une communauté n'est pas simplement une somme d'individus ou de groupes indépendants, mais un écosystème global dans lequel tous dépendent de tous. Tout le défi est de trouver dans chaque communauté le juste équilibre entre l'individuel et le collectif (le JE et le NOUS), entre la liberté et la solidarité.

Les crises se caractérisent toujours par trois grands défis :

**1** Un défi intellectuel, car elles ne peuvent être « mises en équation ». En rendant l'impossible possible, elles balayaient en effet toutes les théories existantes et nous obligent à décider, innover, observer, oser, partager.

**2** Un défi existentiel, car elles s'imposent au plus profond de l'intimité de celles et ceux qui les vivent en bousculant tous leurs repères et leurs rythmes.

**3** Un défi managérial, car elles imposent le désordre, l'instabilité, la non-prédictibilité et la pression à des dirigeants souvent peu préparés à la complexité.

*Olivier Lajoux*



# MANAGER LES PRÉSENTS ET LES DISTANTS

## Denis Monneuse

Chercheur en RH à l'Université catholique de l'Ouest (UCO),  
Directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter »



**Q**u'est-ce qui est nouveau pour les managers ? La gestion de salariés en télétravail ? Pas du tout ! Jusqu'à la Révolution industrielle du XIXème siècle, travailler de chez soi était la norme. Par exemple, les domestiques étaient logés sur place et les ouvrières textiles travaillaient de chez elle.

Ce qui est réellement nouveau, c'est le management d'équipe en mode hybride, c'est-à-dire de collaborateurs qui alternent entre présentiel et télétravail. 85 % des entreprises fonctionnent ainsi (étude Boston Consulting Group, 2023) : elles autorisent leurs salariés (dont le métier le permet) à télétravailler quelques jours par semaine.

### Pas facile de manager une équipe hybride !

Quand personne n'est en télétravail, manager une équipe est relativement facile. Quand toute l'équipe est 100 % en télétravail, comme ce fut souvent le cas pendant la pandémie du Covid 19, tous les collaborateurs sont sur le même plan. Il faut certes animer l'équipe et organiser des moments de convivialité en présentiel, mais ce n'est pas le cas de figure le plus complexe en management.

En revanche, quand il faut jongler entre les présents et les distants, le management se complique ! Faut-il organiser des réunions en comodal, avec une partie des participants en présentiel et l'autre partie à distance, quitte à ce que les premiers oublient les seconds et aient plus d'influence sur le déroulement de la réunion ? Quel juste milieu trouver entre autonomie et contrôle ? Comment conserver un esprit d'équipe quand les collaborateurs ne font souvent que se croiser ?



Denis MONNEUSE

### Une grande diversité de pratiques d'entreprise

Si 8% des entreprises autorisent le tout télétravail (full remote) et 7 % sont totalement opposées à l'idée même de télétravail (étude Boston Consulting Group, 2023), la majorité des entreprises se situent entre ces deux extrêmes. On observe néanmoins de grandes variations parmi celles-ci : 25 % fixent les jours de télétravail des salariés, 39 % laissent les jours de télétravail au choix des salariés, et 21 % prévoient que le présentiel n'est requis que pour les événements importants, par exemple un séminaire de direction ou un événement dédié à la convivialité.

Si la France fait partie des pays où le télétravail est le moins développé – les Français travaillent en moyenne 3,5 jours par semaine au bureau, alors que la moyenne dans le monde est de 3,1 jours (Étude JLL, 2023) – le mode hybride s'y est tout de même installé. 38 % des salariés

français font du télétravail au moins de manière occasionnelle (Étude Malakoff Humanis, 2022). Pour les télétravailleurs, le temps de télétravail idéal est de 2,3 jours par semaine. Cela tombe bien car c'est à peu près la moyenne des jours qu'ils passent hors du bureau !

## Les avantages et les limites du mode hybride

Les salariés et les dirigeants ne vantent pas le mode hybride pour les mêmes raisons (Étude Malakoff Humanis, 2022) :

Les salariés mettent surtout en avant leur bien-être et leur santé, aussi bien physique que mentale. Les dirigeants, eux, sont conscients que la possibilité de télétravailler est une attente forte des salariés. Ils notent aussi qu'ils peuvent en tirer quelques bénéfices au passage, grâce à la productivité permise par le télétravail (quand il est limité à quelques jours par semaine) et à la baisse de l'absentéisme.

De même, les salariés et les dirigeants ne mettent pas en avant les mêmes limites au mode hybride :

Les salariés notent des effets néfastes à leur santé relationnelle et à leur carrière. Les dirigeants, eux, s'inquiètent de la possibilité de maintenir du collectif.

Dès lors, comment optimiser le mode hybride en limitant ses effets négatifs ?

## Quelques bonnes pratiques collectives

Voici quelques bonnes pratiques tirées de retours d'expérience.

### Ne pas faire des économies de chandelles sur le matériel

Le matériel utilisé par les salariés (fauteuil ergonomique, grand écran de qualité, qualité du réseau informatique...) est important pour le confort des salariés, mais aussi pour leur productivité et leur sentiment de reconnaissance.

### Partager les agendas

Il est utile de connaître les jours où les collègues sont en présentiel et en télétravail afin de se coordonner, savoir si un collègue est en télétravail ou malade, caler des moments de travail collectif en présentiel... et éviter de se retrouver tout seul au bureau par exemple !

### Éviter le comodal

Mener une réunion avec une partie des participants à distance et l'autre partie en présentiel s'avère généralement une fausse bonne idée. Ceux qui sont à distance ont

tendance à moins participer, sont rapidement oubliés par ceux en présentiel, etc. Mieux vaut organiser une réunion avec tout le monde dans les mêmes conditions pour éviter les inégalités de traitement.

### Des réunions avec moins de monde, mais enregistrées puis partagées

Il est inutile qu'une personne assiste à une réunion de 2 heures si seule une partie de la réunion la concerne. Il est alors possible d'enregistrer la réunion et de lui envoyer uniquement la partie de la réunion qui l'intéresse.

### Donner envie de revenir au travail

Les entreprises qui ont été très permissives en matière de télétravail ont parfois du mal à faire revenir leurs salariés au bureau. Pour les inciter à revenir, il faut les « chouchouter » en leur offrant des espaces de travail agréables, des temps de travail collectif utiles, des moments de convivialité, etc.

### Garder des rituels

Pour conserver un sentiment d'appartenance, il est important de garder des rituels. Par exemple : célébrer les succès, faire le casual Friday, garder des réunions hebdomadaires, organiser des déjeuners d'équipe, proposer des pots de départ, etc.

## Quelques conseils pour le manager hybride

Le mode hybride invite aussi le manager à faire évoluer ses pratiques.

### Un bon manager est là quand on a besoin de lui

Quand on demande aux salariés ce qu'est un bon manager, ils répondent qu'un bon manager est un manager réactif, qui sait se montrer présent pour répondre rapidement aux questions ou apporter son aide en cas de blocage.

### Un bon manager n'est pas là quand on n'a pas besoin de lui !

Pour les salariés, un bon manager sait aussi se montrer discret quand on n'a pas besoin de lui. C'est-à-dire qu'il doit faire confiance, ne pas se livrer à du micromanagement.

### Des entretiens plus fréquents

Le rythme de l'entretien annuel ne paraît plus adapté à un monde où le temps s'accélère et où le manager n'a plus systématiquement son équipe sous les yeux. Les managers doivent donc veiller à organiser des entretiens de façon plus régulière.

### Être attentif aux signaux faibles

Le travail à distance peut être source d'isolement, de démotivation et de déséquilibre



entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les managers doivent donc être encore plus attentifs aux signaux faibles pour repérer au plus vite un mal-être chez leurs collaborateurs.

### Donner du sens

Le rôle du manager est enfin de réfléchir avec ses collaborateurs aux activités qui sont faisables à distance et à celles qui exigent d'être en présentiel. Il est aussi d'expliquer l'intérêt de chacun de ces temps. Par exemple, un collaborateur peut se sentir plus productif quand il est en télétravail, sans se rendre compte que la productivité et la créativité de l'équipe exigent aussi des temps collectifs en présentiel.

Bref, le travail classique au bureau n'est pas mort, loin de là ! Rares sont les entreprises (et les salariés) qui rêvent et/ou mettent en place le tout télétravail. De même, rares sont les salariés qui ont goûté au télétravail et qui seraient prêts à y renoncer totalement. L'ère est donc aux équipes hybrides.

Il fut un temps où, dans la mouvance des « entreprises libérées », les managers n'étaient plus à la mode ; certains affirmaient qu'on pouvait s'en passer. Or le travail en

mode hybride montre en creux l'importance que revêt le manager pour des salariés qui alternent entre jours de présence au bureau et jours de télétravail (ou journées en espace de coworking). Et l'intelligence artificielle est encore loin de pouvoir le remplacer.

Si les managers doivent désormais manager à la fois des présents et des distants, ce qui à de quoi déstabiliser dans un premier temps, ils peuvent être rassurés sur le fait qu'ils ne représentent pas une espèce en voie de disparition !

*Denis Monneuse*

# COMPÉTENCES PARENTALES : DES ATOUPS POUR LE LEADERSHIP ?



**C**omment les compétences parentales peuvent être des atouts dans le rôle du manager ? Explorons des parallèles entre la parentalité et le management, mettant en lumière des compétences telles que l'empathie et le courage, des périodes de vie où les stades de développement de l'enfance peuvent se retrouver en entreprise. Et si cette complémentarité favorisait le développement d'organisations plus résilientes et centrées sur l'humain ?

**E**n quoi est-il donc essentiel de travailler sa marque employeur à destination des apprentis et plus particulièrement l'aspect fidélisation pour éviter une potentielle fuite de talents concernant des métiers clés et en tension ?



Stéphanie COMTE

Etre parent et manager : deux métiers à temps plein dans des domaines différents. Pourtant, les compétences inhérentes à ces deux rôles sont complémentaires à bien des égards. Mener une politique inclusive en faveur des salariés-parents peut commencer en reconnaissant l'atout que représentent en entreprise, les compétences parentales, en particulier dans le rôle de manager.

Le mouvement américain, The pregnancy pause, développé en France par Ma pause parentale qui invite les parents à intégrer sur leur profil LinkedIn, leur congé maternité, paternité ou parental illustre bien cette idée

## Parentalité et Management : des parallèles instructifs

Observer une personne devenue parent peut révéler des changements qui démontrent une complémentarité de compétences entre son rôle et celui d'un manager. Loin de moi l'idée d'infantiliser les salariés dans cette analyse. L'objectif est davantage tourné vers une évolution des regards sur la parentalité et le management au sein de l'entreprise. Prenons un exemple : L'apprentissage de l'autonomie et l'intégration d'un nouveau collaborateur

Un parent informé sur le cycle de dépendance (concept de Katherine Seymour) est préparé et conscient de ce qui arrive à son enfant au cours des différentes étapes de son développement. Il lui apportera des soins spécifiques pour lui permettre de grandir petit à petit vers l'indépendance.

En entreprise, quand un manager recrute un nouveau collaborateur, il sera en grande partie responsable de sa bonne intégration et de son développement vers l'autonomie. Les mêmes phases se retrouvent et s'accompagnent avec des similitudes :

La première étape est la DÉPENDANCE : le nouveau collaborateur connaît très peu l'entreprise.

Au début, il dépendra de son manager, de ses collègues pour répondre à son besoin d'information sur son poste, ses responsabilités, les activités de l'équipe, connaître les règles, les codes, les usages et comment les utiliser dans l'entreprise...

Naturellement, plus il recevra de réponses précises et de qualité à ses questions, plus cette étape passera rapidement.

Le manager se charge d'assurer ces conditions favorables qui permettent au nouveau collaborateur de se sentir dans son équipe, à sa place, en confiance dans son environnement de travail.

Un enfant, depuis sa naissance jusqu'à environ 18 mois et 2 ans, est entièrement dépendant des réponses que lui donne l'environnement. En apportant des réponses adaptées, constantes et régulières à ses besoins, l'enfant développe sa sécurité intérieure, sa confiance de base. De cette façon, il se sentira en sécurité dans son environnement.

La 2ème phase est la CONTRE-DEPENDANCE. Le nouveau collaborateur a été bien intégré, il a maintenant des idées sur tout et remet le système en cause. Il pourrait presque donner l'impression de vouloir tout révolutionner. C'est

une étape naturelle vers l'autonomie. Elle est marquée par une phase de recherche du désir-propre, de l'individualité et de l'affirmation de soi. Cette étape durera plus ou moins longtemps en fonction des réactions de son entourage et de son manager en particulier.

En réagissant négativement à ces nouvelles idées, un manager court le risque de le faire retomber dans la phase de dépendance. Tandis qu'en se montrant à l'écoute de ces nouvelles idées, en lui permettant quand c'est possible, de les tester, le manager l'accompagne petit à petit vers la troisième phase du cycle.

Pour un enfant, cela commence vers 18 mois - 2 ans. L'enfant s'affirme, il fait l'expérience qu'il est lui-même : il réalise qu'il n'est plus le prolongement de ses parents. Les parents qui accompagnent cette phase en proposant des choix, accueillent ainsi le besoin de leur enfant. Celui-ci comprend qu'il est assez grand et respecté pour choisir seul. Cela lui permet de développer sa confiance en sa personne propre.

Vient ensuite l'étape de l'INDEPENDANCE. Le nouveau collaborateur qui était jusque-là accompagné d'un mentor en interne, souhaite faire seul. Il ressent le besoin de développer ses propres compétences. Dans cette phase, le manager peut lui permettre d'agir par lui-même. L'intégration remonte à présent à quelques mois et cette phase est normale. Afin de l'accompagner, il est nécessaire de rester disponible pour lui, de permettre le droit à l'erreur.

A ce stade, l'enfant dit «je veux faire tout seul». Il a lui aussi besoin de développer ses compétences. C'est là que les baskets à scratch sauvent la vie de beaucoup de parents le matin avant d'aller à l'école !

En accompagnant son enfant et ses équipes, en leur apprenant qu'échouer fait partie de l'apprentissage et en leur donnant le droit à l'erreur, vous leur permettez de développer la confiance en leurs compétences.

La dernière phase est celle de l'INTERDEPENDANCE. Le nouveau collaborateur semble avoir gagné en autonomie. Il gère ses dossiers seuls et se positionne comme une personne ressource auprès des autres membres de l'équipe.

Du côté des enfants, cette phase arrive en moyenne autour de 6-7 ans. L'enfant affine sa conscience des autres personnes. Il réalise de manière plus précise que son entourage aussi a des émotions, que les autres peuvent avoir des besoins et envies différents des siens. C'est ainsi qu'il développe des compétences de

négociation avec son copain joueur de cartes Pokémon : «OK à la récré de ce matin, on joue aux cartes Pokémon et cet aprèm, on joue aux billes».

Toutes ces étapes ne sont pas linéaires, elles se recouvrent. Elles durent plus ou moins longtemps en fonction de chaque enfant et sont plus ou moins traversées en fonction de l'adulte. Elles apportent néanmoins une grille de lecture intéressante pour les parents et les managers. Elles permettent de prendre du recul sur certains comportements et d'adapter nos réponses.

D'autres compétences sont à mettre en parallèle entre parents et managers, parmi lesquelles :

### **L'empathie : un pilier pour les relations personnelles et professionnelles**

Les émotions jouent un rôle important dans notre humanité. Dans ses recherches sur les systèmes en entreprise, Jacques-Antoine Malarewicz met l'accent sur le lien entre émotions, processus et changement en entreprise.

Apprendre à identifier les émotions à travers l'écoute du corps, développer son empathie et son écoute pour comprendre ce qui se passe chez autrui, peut sauver nombre de projets ou de négociations délicates !

La parentalité amène vers plus d'introspection sur les façons de réagir, les valeurs, les histoires de vie. L'empathie des parents se développe pour prendre soin et comprendre le nourrisson le mieux possible. A mesure que l'enfant grandit, les parents faisant preuve d'empathie, permettent à leur enfant de développer à son tour cette compétence. En accueillant son enfant dans ces émotions, dans ce qu'il est, la relation parent enfant y gagne.

Créer une culture où chacun se sent libre d'exprimer ce qu'il ressent, sans avoir peur des conséquences, où le droit à l'erreur est autorisé ainsi que les moments de fragilité permet à chacun de vivre son quotidien plus sereinement.

### **Le courage et la résolution de conflits**

Le courage est un fil conducteur essentiel à la fois pour les parents et les managers. Il permet de faire face à l'adversité, de prendre des décisions difficiles, de gérer des conflits, d'innover, de s'adapter au changement, de communiquer honnêtement, et de faire face à l'incertitude.

Être honnête avec son enfant, même lorsque les sujets sont difficiles, est un élément essentiel de l'éducation. De même que les managers doivent être capables de communiquer avec l'équipe, que ce soit pour reconnaître les réussites, remédier aux échecs ou discuter des changements organisationnels.

Le courage inhérent à la mise en place d'une communication transparente favorise un climat de confiance à la maison et au travail.

Les parents interviennent souvent dans des conflits de fratrie. Aborder les problèmes de front, trouver des solutions équitables, savoir quand intervenir ou non, impliquent des compétences parentales en gestion de conflits.

Les managers sont confrontés à des conflits au sein des équipes, entre collègues ou encore avec les clients. Résoudre ces conflits de manière proactive et trouver des solutions constructives nécessite des compétences communes.

### **La flexibilité, l'organisation, la gestion du temps**

La parentalité nécessite une gestion du temps précise et efficace. Les parents, jonglant entre leur travail, les devoirs, les activités sportives, les rendez-vous médicaux ... développent une aptitude à la gestion du temps qui peut être précieuse en milieu professionnel. Se recentrer sur l'essentiel, anticiper les problèmes et ajuster ses priorités est une compétence à mettre en œuvre au quotidien pour les parents et les managers.

Professionnellement, être capable de s'adapter rapidement à un changement de projet, à une nouvelle organisation ou de nouvelles priorités est essentiel. Sur le plan personnel, les parents sont constamment confrontés à des événements inattendus, qu'il s'agisse d'une maladie soudaine, d'une urgence scolaire ou de changements dans les routines familiales.

Les compétences parentales ne sont pas de simples compétences au service des familles mais peuvent devenir des leviers pour les entreprises. L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est plus qu'un défi à relever ; Il s'agit d'une opportunité à saisir pour transformer la culture du travail et bâtir des organisations plus résilientes et centrées sur l'humain. Le développement de l'empathie et des compétences relationnelles contribue à créer des environnements favorables au développement individuel et collectif.

*Stephanie Conte*



**NE PAS TENIR COMPTE  
DE LA SITUATION DES  
SALARIÉS AIDANTS  
COÛTE TRÈS CHER À  
L'ENTREPRISE**

par *Nathalie CHUSSEAU*

*Economiste, professeure à l'Université de Lille*



**E**n France, environ 5 millions de salariés doivent aider un proche : un enfant malade, un parent devenu dépendant, un frère handicapé,... En 2030, on estime qu'un salarié sur quatre sera aidant en raison du vieillissement de la population et de la dépendance. Si l'aide informelle a été valorisée en tenant compte du nombre d'heures par an apporté par les proches, les coûts cachés de la situation d'aidance pour les entreprises ont été peu étudiés.

Dans une étude que j'ai menée pour l'OCIRP, j'ai listé et évalué les coûts cachés des salariés aidants pour le secteur privé. Au niveau macroéconomique, le coût caché total est compris entre 24 et 31 milliards d'euros, ce qui est loin d'être négligeable !

### De quels coûts cachés parlons-nous ?

Le premier coût identifié concerne l'absentéisme en tant que tel. Un salarié aidant peut effectivement s'absenter parce que sa santé se dégrade, ou parce qu'il doit s'occuper du proche aidé. Il n'est donc pas présent sur son lieu de travail.

En effet, 29% des salariés aidants déclarent avoir eu recours au moins une fois à un arrêt maladie dans le cadre de l'accompagnement de la personne aidée, et 27% ont pris au moins 1 jour de congé sans solde. Or, dans 70% des cas, le travail des absents n'est ni réalisé, ni compensé ! Pourtant, la majeure partie de cet absentéisme est évitable si le manager et l'entreprise gèrent mieux la situation d'aidant.



**Nathalie CHUSSEAU**

Ensuite, il y a le présentéisme. Le présentéisme correspond à une situation où un salarié est bien physiquement présent sur son lieu de travail, alors que son état physique ou psychologique ne lui permettent pas d'être pleinement productif. Ainsi, le présentéisme affecte directement la productivité du salarié. Parmi les causes les plus fréquentes du présentéisme on trouve une fatigue intense liée à des difficultés personnelles et/ou professionnelles, ce qui illustre bien la situation des aidants. À la clé, un impact négatif sur l'organisation du travail du salarié aidant, et une perte de productivité liée aux difficultés de concentration, aux retards, aux erreurs, ou au manque de motivation. Ainsi, selon le baromètre OCIRP/ViaVoice 2023, 45% des salariés aidants et 83% des responsables RH interrogés déclarent qu'aider un proche de manière régulière a un impact important sur l'organisation du travail. 77% des responsables RH interrogés considèrent également que l'aide apportée affecte fortement l'efficacité du salarié aidant.

Il est important de souligner ici, que même si les salariés aidants demandent souvent plus de flexibilité dans leurs horaires, du télétravail si le poste le permet, ou du temps partiel, le présentisme existe aussi dans ces situations quand la charge de travail reste la même. Ainsi, les salariés aidants continuent à devoir réaménager leurs horaires de travail à la maison pour les adapter aux besoins du proche aidé. Surtout, leur santé continue à être fragilisée compte-tenu du temps qu'ils doivent consacrer à leur proche aidé en plus de leur temps de travail et de leurs activités quotidiennes. Cette fragilisation impacte directement leur efficacité au travail.

### Un coût caché très élevé mais évitable...

En clair, une mauvaise prise en charge des salariés aidants représente un coût pour les entreprises en termes de productivité et de performance économique. Cela s'explique par une dégradation de la santé des salariés aidants qui entraîne des répercussions sur leur vie professionnelle. Au niveau macroéconomique, mes calculs aboutissent à un coût caché des salariés aidants pour le secteur privé compris entre 24 et 31 milliards d'euros. Rapporté à l'échelle d'une entreprise privée du secteur des services qui emploie 100 salariés dont 20 aidants, cela représente un coût de 171.000 euros par an.

### Ce coût considérable peut toutefois être évité si on y travaille collectivement.

Tout d'abord, il faut mettre en place un meilleur repérage des salariés aidants. En effet, seulement 25 % des salariés osent se déclarer aidants au sein de leur entreprise. On peut le comprendre dans la mesure où cette situation relève de l'intime, de la vie personnelle. En outre, bon nombre de salariés aidants ont peur pour leur carrière, et ils appréhendent la façon dont leur situation va être perçue par les collègues ou au sein de l'entreprise.

Ensuite, il faut procéder à un aménagement réel des horaires de travail, et favoriser le télétravail ou le temps partiel en baissant la quantité de travail. On peut aussi faciliter la prise de congés ou les dons de RTT en particulier lorsque l'intensité de l'aide est au plus haut.

En outre, même lorsque des solutions existent et sont partagées dans l'entreprise, il y a probablement un accompagnement

spécifique à mettre en œuvre pour les aidants car chaque aidant se trouve dans une situation particulière.

Du côté des salariés aidants, il faut informer en interne sur les droits et les aides disponibles car le coût financier est important et demeure source d'inquiétude. Du côté de l'entreprise, il faut former les managers et prévenir l'épuisement des salariés aidants à partir de diagnostics de santé.

Enfin, les salariés aidants sont une richesse pour l'entreprise à travers les compétences qu'ils développent. Quand on est proche-aidant, par définition, on développe des capacités d'empathie et d'écoute et des capacités organisationnelles. On est aussi amené à coordonner et gérer des acteurs multiples. Toutes ces compétences sociales, transversales, sont absolument utiles dans l'entreprise, et elles constituent une richesse dans une société en transition digitale et écologique. L'entreprise gagnerait donc à capitaliser sur les compétences de ses salariés aidants, car ces compétences sont essentielles à l'entreprise.

«A l'échelle d'une entreprise privée du secteur des services qui emploie 100 salariés dont 20 aidants, cela représente un coût de 171.000 euros par an.»

Pour conclure, les évolutions démographiques en cours vont sensiblement augmenter le nombre de salariés aidants dans un futur très proche. Concrètement, nous sommes, nous avons été ou nous serons tous aidants au cours de notre vie. Ne pas mieux gérer les conditions de vie des salariés aidants engendre un coût considérable pour les entreprises. Au final, il est plus coûteux pour l'entreprise d'ignorer le problème que de proposer des solutions pour mieux repérer et accompagner les salariés aidants, et capitaliser

sur les compétences qu'ils ont acquises. S'occuper des salariés aidants ne doit donc pas être considéré comme une dépense ou un coût, mais bien comme un investissement pour l'entreprise et pour l'ensemble de la société.

*Nathalie Chusseau*

### Références :

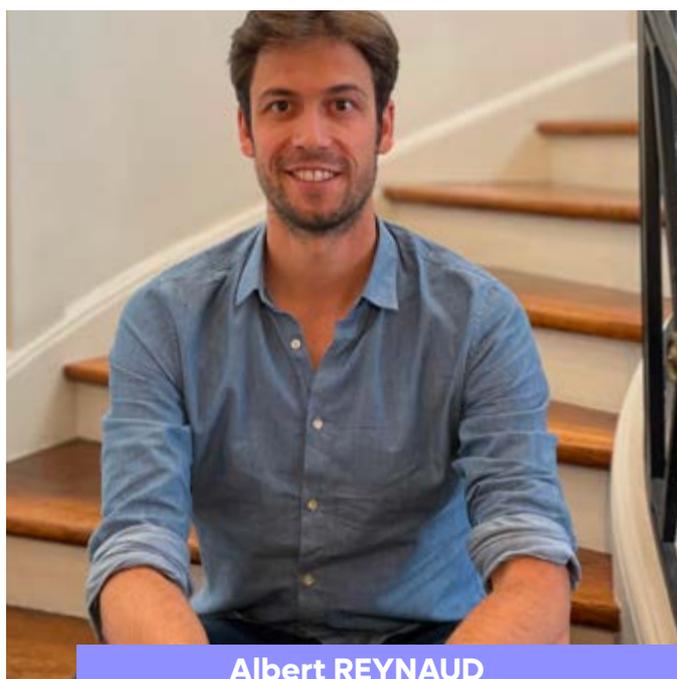
- Chusseau Nathalie (2023), « Les coûts cachés des aidants pour l'entreprise : vers une meilleure prise en charge ? », Etude OCIRP.
- Etude OCIRP / VIAVOICE 2023 : « Les salariés aidants : coût ou richesse pour l'entreprise ? », <https://www.ocirp.fr/app/uploads/2023/10/etude-ocirp-viaVOICE-aidants-2023-6-octobre-4.pdf>



**RETOUR AU BUREAU ?  
LES SOLUTIONS RH  
POUR DONNER ENVIE DE  
REVENIR**

par *Albert REYNAUD*  
CEO et co-fondateur SEMANA

**R**éinventons le bureau !  
Découvrez comment les RH  
répondent aux défis du retour  
au bureau post-télétravail, avec des  
solutions attractives et adaptées à la  
diversité des collaborateurs.



Albert REYNAUD

L'évolution rapide de la pratique du télétravail au cours des dernières années a radicalement transformé la manière dont les entreprises organisent leur travail.

Si la pratique du télétravail est devenue courante, elle a aussi posé de nouveaux défis aux responsables des ressources humaines. Face à une diversité de pratiques, il devient impératif de définir des règles pour encadrer le télétravail et redonner vie au bureau, des points cruciaux pour maintenir la cohésion et l'efficacité des équipes.

La flexibilité est la clé, mais comment établir des lignes directrices équitables et adaptées aux populations hétérogènes ? Comment les entreprises peuvent-elles attirer à nouveau leurs collaborateurs au bureau, créer un environnement de travail attractif qui incite les employés à quitter le confort de leur domicile pour retourner dans un espace de bureau physique ?

## Une Réalité Hétérogène

L'évolution rapide de la pratique du télétravail au cours des dernières années a radicalement transformé la manière dont les entreprises organisent leur travail. Alors que la pratique du télétravail atteint en moyenne 2,2 jours par semaine, cette statistique camoufle une diversité de situations. Certains employés souhaitent revenir au bureau presque à temps plein, tandis que d'autres préfèrent travailler en majorité à distance. Malgré cette diversité de préférences et d'habitudes, 85% des salariés en France veulent une organisation du travail hybride.

Dans ce nouveau contexte, les espaces de bureau sont souvent tristement vides, avec des taux d'occupation inférieurs à 50%. Selon un sondage européen, 64% des entreprises veulent augmenter la fréquentation du bureau afin d'améliorer l'utilisation des espaces, la collaboration et le moral des équipes. Pour y faire, les responsables RH doivent trouver des

solutions claires, offrant à la fois la flexibilité et un cadre qui permet aux employés de choisir le mode de travail qui leur convient le mieux, tout en promouvant la collaboration en personne avec des jours fixes de présence obligatoires.

## Les Réticences au Retour au Bureau

L'un des défis majeurs auquel font face les entreprises est la résistance de certains employés à retourner au bureau, préférant maintenir une pratique de télétravail qui s'étend sur environ 4 jours par semaine. Cette situation soulève la question cruciale : peut-on – et veut-on – réellement obliger les collaborateurs à revenir au bureau ?

Plutôt que d'imposer des règles strictes, il est préférable d'encourager un dialogue ouvert. Les responsables RH doivent être à l'écoute des préoccupations des employés et travailler ensemble pour trouver un équilibre entre le travail en présentiel et à distance. Cette démarche, axée sur la communication et la compréhension mutuelle, offre une voie plus prometteuse pour résoudre les défis liés au retour au bureau.

## Une flexibilité adaptée à la diversité

Face à une population hétérogène avec des besoins et des préférences variées, la meilleure solution est une d'adaptation et de personnalisation, la flexibilité en action. Cette diversité de pratiques de télétravail, influencée par la fonction, l'ancienneté et la situation individuelle des collaborateurs, complique l'établissement de règles uniformes. Les responsables RH doivent donc élaborer des politiques personnalisées.

Ces politiques peuvent être établies par service, selon les types de tâches quotidiennes, ou par expérience. Par exemple, les employés nouvellement embauchés pourraient bénéficier d'une période d'onboarding au bureau afin de mieux s'intégrer dans l'équipe et apprendre leurs rôles, tandis que les employés plus anciens ou expérimentés pourraient avoir plus de liberté dans leur choix de lieu de travail.

## Attirer les Collaborateurs au Bureau

"Be a magnet, not a mandate", cette maxime résume l'approche pour encourager le retour au bureau sans avoir à imposer des règles strictes. Pour inciter les collaborateurs à revenir au bureau, il faut donner envie et non des contraintes. En adoptant cette perspective, les entreprises peuvent créer un environnement de travail attractif qui incite naturellement les employés à choisir plus souvent le bureau comme lieu de travail.

Mais comment faire ? Les responsables RH peuvent mettre en place différentes stratégies :

**Aménagement des Espaces :** Créez des environnements de travail attractifs, en veillant à ce que les bureaux soient équipés de technologies modernes et de zones de collaboration conviviales. Un espace de travail agréable peut susciter l'enthousiasme pour le bureau.

**Événementialisation et Activités Sociales :** Organisez régulièrement des événements d'équipe, des ateliers et des activités sociales. Ces moments renforcent le lien entre les employés, créant un sentiment d'appartenance et de camaraderie.

**Implication des Managers :** Encouragez les managers à jouer un rôle actif dans la transition vers le travail en présentiel. Ils peuvent motiver leurs équipes, organiser des événements, faciliter la communication et servir de modèles en étant présents au bureau.

**Importance de l'Onboarding :** L'onboarding doit être adapté à la situation de chaque collaborateur. Pour ceux qui choisissent de travailler majoritairement à distance, il est essentiel de proposer un processus d'intégration virtuel efficace et de veiller à ce qu'ils se sentent pleinement intégrés à l'équipe.

**Traitement Spécial pour les «Full Remoters» :** Pour ceux qui continuent de travailler exclusivement à distance, offrez des avantages spécifiques, comme un soutien technique supplémentaire, des opportunités de développement en ligne et des moyens de se connecter avec leurs collègues au bureau.

Le retour au bureau est un défi complexe, mais les responsables RH ont un rôle crucial à jouer pour le relever avec succès. En adoptant une approche flexible, en encourageant la collaboration et la communication, et en créant un environnement de travail attrayant, ils peuvent assurer une transition en douceur vers une nouvelle norme de travail hybride. Avec quelques solutions stratégiques, les RH peuvent réussir à préserver la cohésion d'équipe et le dynamisme des espaces de travail tout en exploitant les avantages du télétravail !

Albert REYNAUD

A photograph showing a woman on the right wearing black boxing gloves with a yellow flame logo, punching a man on the left in the face. The man has a pained expression, his eyes are closed, and his mouth is open. The woman has a determined, shouting expression. The background is a plain, light-colored wall.

# LES POLITIQUES DE DISCRIMINATION POSITIVE, QUEL PRIX À PAYER POUR LEURS BÉNÉFICIAIRES ?

UNE EXPÉRIMENTATION SUR LA PROMOTION DES FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION

par *Stéphanie BARANGER*  
 Responsable Ressources Humaines Groupe Société Générale  
 et *David BOURGUIGNON*  
 Professeur des Universités à l'Université de Lorraine à Metz



**S**i la nécessité de lutter contre les discriminations fait consensus au sein des organisations, les politiques de discrimination positive suscitent, quant à elles, de nombreux débats. L'objectif de cet article est de dénoncer les difficultés d'y adhérer et ce, même quand on en est potentiellement bénéficiaire. Nous expliquerons pourquoi ces politiques restent si peu populaires.



S BARANGER et D BOURGUIGNON

## Les femmes sur le marché du travail : l'égalité professionnelle en question

Il n'est plus à prouver que, pour une entreprise, offrir un environnement de travail favorable à la diversité de genre est source de nombreux bénéfices. Mais, sur le terrain, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est une réalité contrastée. Si la question de la nécessité de promouvoir la diversité de genre n'en est plus une, pourquoi est-il si difficile de mettre en place des politiques et des actions modifiant de manière efficace et durable la place des femmes au sein des entreprises ?

Dans cet article, nous apporterons des éléments de réponse à ces deux questions :

**1** En quoi ce type de politiques peut s'accompagner d'effets contreproductif pour les femmes ?

**2** Quel est l'impact de ces politiques sur l'évaluation des femmes qui en sont bénéficiaires ?

La discrimination de genre ou comment rendre les femmes moins compétentes que les hommes ?

Le phénomène de la discrimination peut être présenté comme une réponse à la menace que représente l'autre et un moyen de maintenir les hiérarchies sociales, elle impacte donc négativement les individus qui en sont la cible.

Par exemple, la discrimination de genre présente deux impacts délétères non négligeables 1/ sur la manière dont les femmes sont évaluées professionnellement, 2/ sur les comportements et les performances en milieu professionnel de ces femmes qui viennent confirmer et renforcer les stéréotypes négatifs qui sont nourris à leur endroit. En synthèse et en grossissant le trait, les femmes peuvent être systématiquement moins bien évaluées que les hommes et ce, pour de mauvaises raisons. Mais confirmant par leurs comportements la mauvaise évaluation faite de leurs compétences, elles renforcent les stéréotypes nourris à leur endroit qui agissent alors comme des prophéties auto-réalisatrices.

Or dans les pratiques professionnelles d'évaluation et de sélection, les notions de justice et de mérite sont centrales. Elles expliquent et justifient les décisions prises. En effet, dans ce type de process, il est toujours préférable pour les individus, qu'ils soient discriminés ou non, de croire qu'ils contrôlent la situation et que leur réussite ou non s'explique par leurs mérites et leurs compétences et non par leur groupe d'appartenance. Ces croyances ne permettent pas de lutter contre les discriminations.

Quand il s'agit des politiques visant à lutter contre les discriminations, les notions de justice et de mérite sont tout aussi centrales.

Figure 1 : Continuum permettant de classer les critères de recrutement selon qu'ils impliquent plus ou moins les critères personnologiques et catégoriels (Lorenzi-Cioldi, 2002).



Les mesures de discrimination positive donnant la primauté aux caractéristiques groupales provoquent un sentiment d'iniquité et de rejet à la fois chez les bénéficiaires et chez les non-bénéficiaires. Elles exacerbent l'évaluation négative des bénéficiaires qui se sentent quant à eux discrédités.

Les programmes d'égalité de traitement, plus en phase avec les notions de mérite et de justice, jouissent d'une acceptabilité forte, mais leur passivité les rend peu efficace que les

«traitements préférentiels» pour lutter contre les discriminations. Ils ne permettent de lutter ni contre les stéréotypes et les préjugés, ni contre les différentes barrières que les systèmes et les organisations ont érigées avec le temps.

Si les «traitements préférentiels à compétences égales» sont peut-être les plus pertinents dans la mesure où ils sont mieux acceptés par les deux groupes, ils s'avèrent insuffisants pour avoir un réel effet tant le poids du contexte éduco-socio-économique est fort. Ainsi, malgré leur faible acceptabilité, des stratégies de diversité plus agressives sembleraient incontournables...

De fait, afin de déterminer les leviers sur lesquels il est nécessaire d'agir, comprendre ce qui est en jeu dans l'évaluation de ces politiques de discrimination positive et de leurs bénéficiaires s'avère crucial.

## L'expérimentation et ses résultats

Nous avons mené une étude quantitative par questionnaire à laquelle 82 cadres ou cadres supérieurs en activité professionnelle ont participé volontairement. Nous nous sommes inspirés de la manipulation ayant déjà fait ses preuves en psychologie sociale. Quatre cas de promotion interne ont été créés, chacun illustrant une politique de discrimination positive (dont nous avons expliqué les tenants et les aboutissants en amont) : la préférence inconditionnelle, le minimum requis, le niveau équivalent, et la dernière, la politique égalité des chances (méritocratique) qui était la condition contrôle.

Chaque participant recevait un seul cas qui se décomposait en une présentation succincte de l'entreprise, une description du poste à pourvoir, une description des compétences attendues et une description des deux candidats finalistes. Nous avons décrit les deux candidats avec des similarités fortes, seul leur sexe les différenciait. Dans tous les cas, la promotion allait à la femme. Nous avons pris soin, dans la construction de nos cas fictifs, d'alterner la description du candidat avec celle de la candidate et ce afin d'éviter l'effet de primauté. Une fois la manipulation expérimentale introduite, les participants devaient répondre à une série de questions en marquant leur degré d'accord sur une échelle Likert à 7 niveaux, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord).

## Voici nos résultats

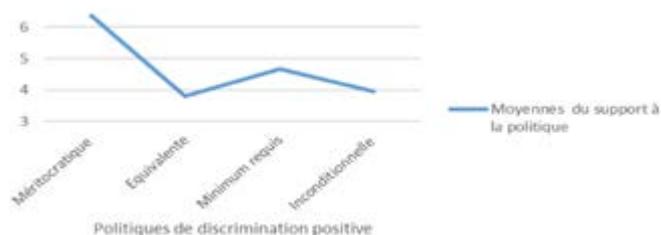
L'évaluation des politiques de traitement préférentiel dans les pratiques de sélection professionnelle

La politique méritocratique est nettement plus appréciée que les trois autres politiques de

discrimination positive. Les individus veulent être jugés en fonction de leur mérite et non de leur appartenance groupale, ils considèrent comme injustes et donc rejettent les politiques de discrimination positive qui ne rétribuent pas les individus les plus méritants.

Cependant, dans notre étude, la politique la plus rejetée parmi les trois est la politique de niveau équivalent alors que nous nous attendions à ce que ce soit la politique de préférence inconditionnelle, qui est celle qui ne fonde sa décision qu'en faveur de l'appartenance à un groupe discriminé.

Figure 2 : Moyennes de soutien aux différentes politiques de discrimination positive.



La politique la plus rejetée, celle de niveau équivalent, est cependant la moins «agressive» des trois politiques : elle prend en compte l'appartenance groupale mais enfreint le moins les principes de méritocratie et de justice. Qu'est ce qui explique un tel rejet ?

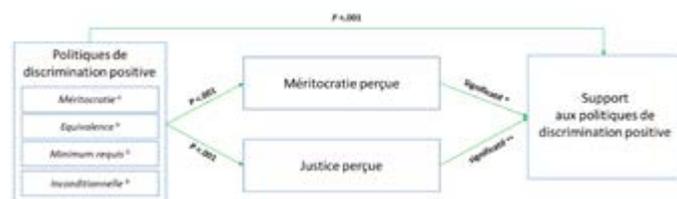


Figure 3 : Diagramme statistique de la médiation entre les politiques de discrimination positive et le soutien à ces politiques via les perceptions de mérite et de justice.

Ces politiques d'action positive sont jugées contraires au «principe d'égalité républicaine». Elles mettent à mal la reconnaissance du mérite et des compétences dans l'évolution professionnelle. Les craintes sont multiples : 1/ des incompetents peuvent être promus tout en restant stigmatisés car cette compétition pour le pouvoir, qu'ils ont évitée, est jugée comme gage de réussite professionnelle, 2/ ces politiques peuvent s'avérer inefficaces car elles ne combattent pas la discrimination à la racine.

Il est intéressant de rappeler que, dans notre étude, les participants sont tous cadres ou cadres supérieurs et travaillent dans des grands groupes français ou internationaux. Ils

appartiennent essentiellement au groupe de haut statut. Avec les politiques de discrimination positive peu agressives qui se basent avant tout sur la compétence, les individus de haut statut ont beaucoup à perdre : ne pas obtenir le poste convoité et voir la personne promue, mais discriminée, réussir. Ainsi, ces politiques peuvent être perçues, pour les personnes de haut statut, comme menaçantes quant à la perte de privilèges, au positionnement social et à l'estime de soi.

L'impact des politiques de traitement préférentiel sur l'évaluation des femmes qui en sont bénéficiaires

## L'évaluation globale des candidats

Dans notre étude, les participants jugent toujours favorablement les deux candidats, quelle que soit la politique de traitement préférentiel en vigueur dans l'entreprise.

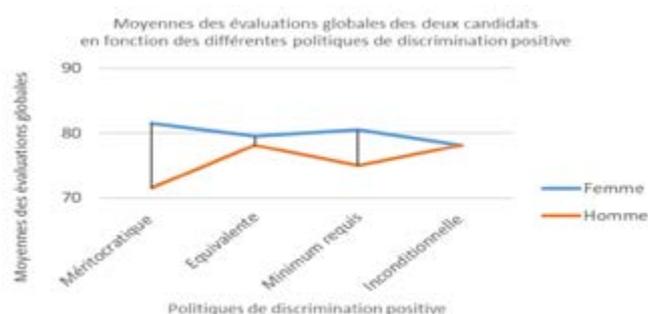


Figure 4 : Moyennes des évaluations globales des deux candidats en fonction des différentes politiques de discrimination positive.

Nous expliquons ce résultat par la bonne connaissance, qu'ont les participants, des injonctions légales et sociétales visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité. De plus, leur appartenance à de grands groupes les a sûrement amenés à suivre des formations de lutte contre les stéréotypes et les biais inconscients. Ainsi, nous pouvons en déduire que ces formations sont bien efficaces : ils évaluent réellement de manière égale les hommes et les femmes. Mais cela signifie-t-il réellement qu'il n'y a plus de préjugés envers les femmes ?

Nos participants ont peut-être pris conscience de leurs biais quant aux stéréotypes de genre et n'y sont plus sensibles. Autre hypothèse, ils sont attentifs à protéger leur désirabilité sociale et masquent leurs éventuels stéréotypes et préjugés. Leurs évaluations de la compétence des candidats s'avèrent être cruciales pour comprendre ce qui signifie vraiment ce résultat.

## L'évaluation de la compétence des deux candidats

Nous nous attendions à deux résultats :

**1** la candidate bénéficiaire est jugée plus compétente quand sont en vigueur des politiques méritocratique et d'équivalence par rapport aux politiques de minimum requis et de préférence inconditionnelle.

**2** l'évaluation de la compétence du candidat n'est jamais impactée par la nature du traitement préférentiel de la politique.

Nos résultats se sont démarqués : 1/ le type de politique impacte l'évaluation de la compétence de la candidate. 2/ l'évaluation du candidat n'est pas impactée par les politiques. Enfin, fait remarquable, quel que soit le type de politique, le candidat est systématiquement jugé plus compétent que la candidate et ce, même dans la condition où il est clairement écrit le contraire.

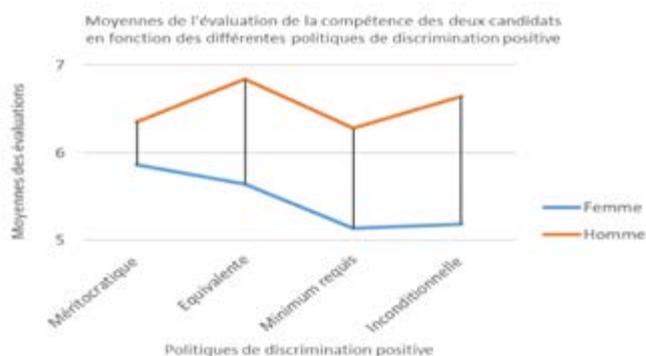


Figure 5: Moyennes de l'évaluation de la compétence des deux candidats en fonction des différentes politiques de discrimination positive.

Le mérite et la compétence sont présupposées quand il s'agit d'un homme mais mises en doute quand il s'agit d'une femme. En gestion des ressources humaines, deux phénomènes sont bien connus : 1/ le phénomène du plafond de verre qui décrit les obstacles et les freins que rencontrent les femmes pourtant compétentes dans leur accès aux postes de direction, 2/ la non-représentativité des femmes aux postes de direction bien qu'elles soient nombreuses dans les niveaux juste inférieurs dans les organisations.

Nos résultats montrent que les femmes sont systématiquement jugées comme moins compétentes que les hommes et ce jugement négatif est amplifié par la nature du traitement préférentiel de la politique. Plus un groupe sent son intérêt collectif menacé par le programme de discrimination positive en place, plus il dévalue les compétences des bénéficiaires. Ainsi faisant, il protège l'évaluation (positive) de son propre groupe en sécurisant une évaluation moins bonne de l'autre groupe.

Nos résultats nous amènent à penser que les politiques de discrimination positive ratent leur objectif car elles ne permettent pas de lutter ni contre les préjugés, ni contre la discrimination voire ont tendance à durcir les positions

Ces résultats apportent en parallèle un regard intéressant si l'on s'autorise à être un peu provocateur. Nos résultats prouvent que les politiques de discrimination positive, bien qu'elles aient pour fonction de rétablir les injustices et de permettre aux candidates de tenir compte de leur véritable mérite, desservent en partie les bénéficiaires, en l'occurrence les femmes, puisque ces politiques affectent négativement le jugement de la compétence portée sur elle. Or, sachant que, dans notre étude, quelle que soit la politique de promotion, de la pure méritocratique à celle de la préférence absolue, la femme est de toute façon jugée moins compétente que l'homme, qu'est-ce que les femmes ont à perdre en bénéficiant de ces politiques ?

Si l'évaluation du mérite d'une personne discriminée est systématiquement biaisée, le mérite est-il le seul levier pour faire changer les mentalités ? S'attarder sur ces croyances pour promouvoir la diversité n'est-il pas un moyen de retarder la mise en place effective de mesures favorisant la diversité ?

Ainsi ces résultats nous permettent de mieux comprendre pourquoi, si l'on veut lutter efficacement contre les discriminations, la mise en place des politiques de discrimination positive semble incontournable

*Stephanie Baanger & David Bouquignon*



**LA FORMATION ET  
L'ORGANISATION  
DU TRAVAIL SONT  
LES PRIORITÉS  
STRATÉGIQUES DE LA  
FONCTION RH**



*Jean Marc DELUZET*  
Président Institut Erasme



*Jean Christophe BROCHET*  
DRH d'Engie France Retail



**A**u sein du Groupe ENGIE, Jean-Christophe Brochet est le DRH des activités dédiées à la vente d'énergies et de services aux particuliers en France (France Retail). Il nous décrit les enjeux et les priorités de la politique RH pour les années qui viennent.



Jean Marc DELUZET

**Dans le contexte de fortes transformations que connaissent à la fois la société et le Groupe ENGIE, quels sont les principaux enjeux RH de l'entreprise ?**

Nous enchaînons une suite de bouleversements depuis la pandémie de Covid-19. Celle-ci a très largement promu le travail à distance.

Avec plusieurs catastrophes naturelles, le changement climatique est devenu visible, motivant une accélération des politiques censées y répondre et générant dans le corps social une éco-anxiété grandissante. Les entreprises sont mises sous pression par les pouvoirs publics et la société civile ; le secteur de l'énergie est particulièrement concerné. L'accès à de nouvelles formes d'intelligence artificielle, notamment génératives, avec l'édition de Chat GPT annonce de profondes évolutions dans les différents secteurs d'activité et métiers de l'entreprise.



Jean Christophe BROCHET

Enfin, les crises géopolitiques créent un climat d'incertitude lié notamment une tension sur le marché des commodités et à la poussée inflationniste.

Dans ce contexte, les priorités des équipes RH de notre entreprise se concentrent sur les deux principales transformations de long terme que sont la transformation écologique et le développement de l'Intelligence artificielle.

### Comment la fonction RH est-elle mobilisée vis-à-vis de la transformation écologique ?

Les priorités RH concerne d'abord la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise, qui dépend de deux principaux facteurs : les déplacements, la mobilité des collaborateurs d'une part, et la gestion de l'immobilier. Sur le premier point, une part importante de nos effectifs est couvert par l'accord sur le forfait mobilité durable conclu au début de l'année 2023 avec les représentants du personnel du siège.

Cet accord vise à favoriser le développement de déplacements domicile-travail «zéro-carbone» des salariés, avec le versement d'une indemnité à ceux d'entre eux qui privilégient les modes de transport dits «à mobilité douce», essentiellement vélo (mécanique ou électrique) et covoiturage.

Dans la partie «Retail France», nous avons développé une application digitale d'entreprise sur smartphone, «CleanMov», qui permet à chaque collaborateur de se situer sur l'échelle d'un éco score établi avec l'ensemble des données des utilisateurs de l'application dans l'entreprise.

La fonction RH est aussi concernée par la démarche de neutralité carbone globale dans laquelle le Groupe est engagé. Il ne s'agit pas seulement de réduire notre empreinte carbone d'entreprise (scopes 1 et 2 du bilan carbone), mais également d'aider nos clients à réduire leur consommation énergétique (scope 3).

Les nouvelles normes européennes de reporting de double matérialité qui seront en vigueur en 2025 prévoient de consulter les partenaires sociaux dans l'analyse et la mise en œuvre de solutions plus durables. La transition écologique devient de plus en plus un enjeu de dialogue social.

### Qu'en est-il du développement de l'intelligence artificielle et de ses impacts notamment sur l'emploi ?

Il n'y a pas de catastrophisme à avoir en matière d'emploi. Il y aura certes des disparitions d'emploi, mais il y aura aussi des créations avec de nouveaux métiers. L'enjeu est davantage la transformation des emplois et des métiers



existants. Nous allons vers la disparition des tâches transactionnelles, à basse qualification, qui vont être automatisables de manière croissante (paie, saisie administrative, veille juridique par exemple) mais aussi vers le développement de services intellectuels. Il n'est cependant pas possible de tout transformer ; les salariés ont besoin de conserver un minimum de tâches simples pour protéger leur santé mentale.

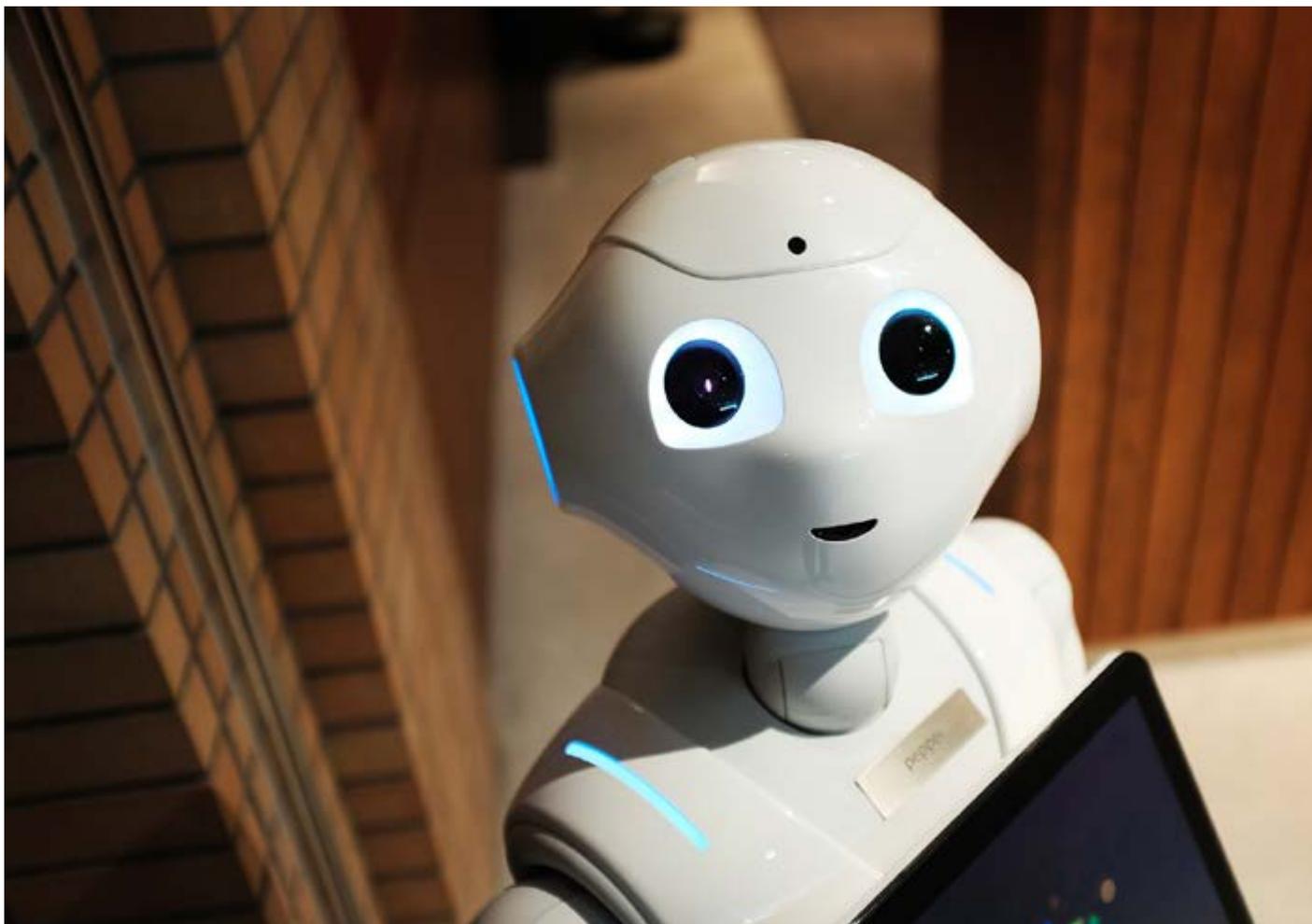
Le développement de l'intelligence artificielle pose la question de la place de l'humain dans les organisations ; il ne s'agit pas simplement de remplacer les personnes par des robots, nous avons besoin de remettre de l'humain en termes de relation (avec les clients, les salariés, les fournisseurs) et d'innovation.

L'intelligence artificielle ne remplacera jamais l'humain en matière de dialogue social. Il n'est pas question de s'opposer à l'introduction de l'intelligence artificielle mais de s'adapter et de remettre ou de renforcer la dimension de l'innovation.

C'est pourquoi comme la transformation écologique, le développement de l'intelligence artificielle repose la question de l'organisation du travail qui a pu, par le passé, être un peu négligé.

### C'est-à-dire ?

La pandémie de Covid-19 a conduit à la généralisation subite d'un télétravail contraint. Celui-ci s'est prolongé dans le cadre d'une logique économique qui permet de réduire les surfaces de bureaux, soutenue par l'impératif de réduire l'empreinte carbone immobilière. Reste que la réflexion sur les dernières évolutions reste à mener.



Il ne s'agit pas tant de revenir sur un télétravail réduit que de s'occuper de la communauté humaine que constitue l'entreprise, de partager des moments ensemble. Historiquement, une organisation du travail était collective, il s'agit aujourd'hui de prendre en compte les rythmes individuels dans cette dimension collective.

Il y a une organisation à trouver car le mode actuel n'est pas tenable dans la durée. Nous ne pouvons pas seulement se préparer à avoir chacun son assistant personnel sous forme de bot.

Les gens sont exaspérés par la succession ininterrompue des réunions Teams, nous allons vers une société d'épuisement. La semaine de quatre jours qui est présentée comme une solution revient à concentrer le travail sur quatre jours, donc à augmenter le rythme pour les populations tertiaires

L'autre enjeu est celui de la formation pour accompagner les personnes.

Tout à fait. Là aussi, la réflexion doit reprendre pour répondre aux nouvelles exigences, liées aux nouvelles façons de travailler. Les innovations de l'intelligence artificielle offre des possibilités : les logiciels interactifs qui permettent des apprentissages par ancrage (par génération de questions et d'interaction)

sont plus efficaces quant aux compétences que les personnes formées conservent durablement. Mais l'intelligence artificielle ne résoudra pas tout.

Les modes d'apprentissage doivent évoluer pour prendre en compte une diversité de plus en plus grande parmi les salariés et les compétences à acquérir.

Par exemple, les formations délivrées dans un théâtre avec un metteur en scène, pour poser sa voix, mobiliser son corps, afin de développer son expression orale, ne peuvent s'opérer à distance. Des cycles de conférences doivent aussi être considérés comme des moyens de formation. La mobilisation des fonds de formation, l'anticipation et l'organisation pluriannuelle, restent des objectifs plus pertinents que jamais.

Finalement, la responsabilité de l'entreprise reste de développer l'employabilité de ses collaborateurs, pour qu'ils puissent faire de vrais choix professionnels et s'adapter en cas de reconversion. Réfléchir aux façons de travailler et de former demain constitue la priorité principale des équipes RH de notre entreprise.

*Propos recueillis par Marc Delvalet*

**UN PROGRAMME DE  
DÉVELOPPEMENT DU  
LEADERSHIP CONÇU ET  
ANIMÉ PAR UNE AGENCE  
DE DESIGN, CELA  
RESSEMBLE À QUOI ?**



### Denis Cristol

chercheur en science de l'éducation est allé à la rencontre de

### Pierre Baudry

co-fondateur de l'agence de design et d'innovation, Okoni. Et ce n'est pas de beaux objets et d'expérience utilisateur qu'ils ont parlé mais bien de développement du leadership.



**Denis Cristol : vous avez créé pour l'un de vos clients assureurs un programme de développement du leadership d'un nouveau genre. Il vient d'ailleurs d'être primé aux victoires du capital humain. Mais que vient faire une agence de design et d'innovation sur ce terrain ?**

Pierre Baudry : Quand notre client nous contacte il y a un an et demi, leur idée était de créer un shadow comex regroupant 16 collaborateurs entre 25 et 40 ans pour challenger la direction générale sur des sujets stratégiques : présence de la marque auprès des jeunes, intégration dans les pratiques des filières techniques ; nouvelles offres de services, etc. Nous nous connaissons depuis longtemps. S'ils viennent nous voir, c'est qu'il cherche quelque chose de très différent des programmes habituels. Nous partageons avec eux la conviction que l'apprentissage, développement, transformation et innovation sont des quasi-synonymes, que le projet d'innovation est apprenant, transformatif y compris en matière de leadership. L'être humain se transforme par le geste bien plus que par la pensée.

**D. C. : Un shadow comex qui travaille sur un projet d'innovation ?**

P. B. : Oui, concrètement, nous leur avons fait vivre une expérience projet très inspirée de notre pratique du design. Ils sont allés explorer des terrains. Ils ont formulé des questions créatives, cherché des inspirations, animé des ateliers d'intelligence collective réunissant toutes les parties prenantes. Puis ils ont mis au point des solutions, créé un protocole d'expérimentation, prototypée avec l'aide de nos designers, expérimenté et rendu leurs conclusions. Et en effet ce n'était pas vraiment ce à quoi le groupe s'attendait ?



Denis CRISTOL

**D. C. : Ils s'attendaient à quoi alors ?**

P. B. : Je crois qu'ils imaginaient une expérience plus classique de COMEX. Ils ont d'ailleurs exprimé leur envie de travailler sur des sujets plus « stratégiques ». Pour certains, ils ne comprenaient pas pourquoi on les faisait travailler sur un sujet qui leur semblaient très, voire trop opérationnels. Aller sur le terrain, rencontrer des personnes dans leur contexte, les décrire pour les comprendre, animer des ateliers de co-design, fabriquer une expérimentation, ce sont autant de pratiques qu'ils n'associent pas au travail d'un dirigeant. En plus du projet d'innovation nous avons dû solliciter le Comité de direction pour obtenir des sujets identifiés comme stratégiques à travailler, sans appui méthodologique. D'une certaine manière, il fallait leur laisser un espace pour exprimer la manière dont ils pensaient exercer leur rôle de « shadow dirigeant ».

**D. C. : Pourquoi dans ce cas avoir choisi de leur faire vivre une expérience si éloignée de la pratique classique d'un dirigeant ?**

P. B. : Dans le fond je crois que nous souhaitons proposer une expérience de leadership plus contemporaine :

le dirigeant qui met en mouvement son organisation en lui posant des questions, en la mettant dans un mouvement de recherche vs. le dirigeant qui pointe du doigt un horizon à atteindre et qui demande à l'organisation de se mettre en mouvement

le dirigeant qui a dépassé la distinction stratégie/exécution, cette vieille ruse de l'esprit occidental qui prend ses racines dans la séparation du corps et de l'esprit, et qui écrit une stratégie chemin faisant au gré d'expérimentations répétées

le dirigeant qui organise les conditions de l'intelligence collective, voire qui l'anime

le dirigeant, qui, soucieux de son hygiène décisionnelle, prend ses décisions sur la base d'expérimentation et de données fabriquées à l'épreuve du réel

L'expérience propose aux participants d'investiguer une autre manière d'être leader, un peu en avance de phase par rapport au rythme de leur carrière.



**D. C. : Vous pensez que le programme prépare une nouvelle génération de leaders ?**

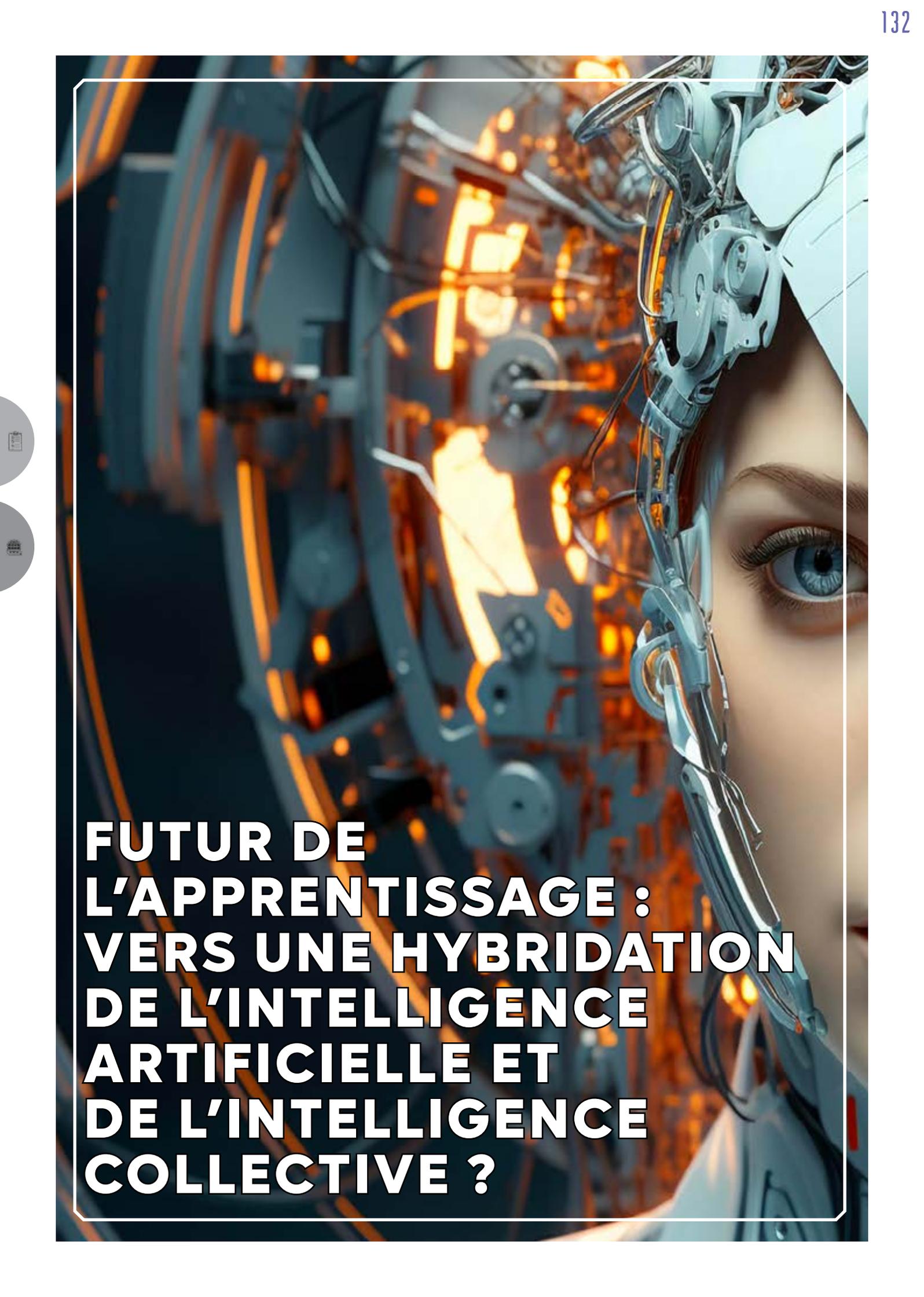
P. B. : Je ne sais pas. L'avenir nous le dira. Nous nous sommes donné les moyens d'une pédagogie du mouvement, de la dissonance. On a plongé les participants dans ce qu'ils pensaient être un cadre institutionnel assez classique : un comité exécutif. Et nous leur avons proposé une expérience à rebours ce à quoi ils s'attendaient. Ils ont ainsi vécu la tension que cela produisait en eux. Ils exprimaient parfois le refus, la déception. Puis peut-être à petit pour certains en tout cas, ils ont laissé en eux un mouvement s'opérer. C'est peut-être un nouveau modèle pédagogique : venir confronter par l'expérience, des croyances, des représentations, créer de la dissonance pour finalement provoquer une interrogation, un mouvement. La pédagogie de la dissonance...

**D. C. : Le programme continue ?**

P. B. : Oui nous entamons une deuxième saison. Le sujet est nouveau. L'équipe est nouvelle et nous avons apporté plusieurs modifications au programme. Pour prendre en charge cette dissonance, la rendre fructueuse, nous avons créé des temps de relecture animés par une coach pour les aider à mettre des mots sur ce qu'ils vivent. Ce sont des temps très privilégiés durant lesquels ils relisent ce qu'ils ont vécu, identifient en eux les mouvements et décident ce qu'ils veulent réinvestir. Et puis je n'abandonne pas un espoir : celui de faire bouger par l'exemple les dirigeants en place. Tout au long du projet, l'équipe rend compte de l'avancée de leurs travaux et de ce qu'ils vivent humainement, de ce que cela change dans leur perception du leadership. L'apprentissage n'est jamais unilatéral. Je crois donc qu'une rétroaction sur le COMEX en place est possible. Cela augmenterait encore la puissance du programme !



Pierre BAUDRY



**FUTUR DE  
L'APPRENTISSAGE :  
VERS UNE HYBRIDATION  
DE L'INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE ET  
DE L'INTELLIGENCE  
COLLECTIVE ?**

par Irène Virapin,  
Learning Acceleration Lead, CHANEL  
et Martin Lauquin,  
Creative Strategist Onepoint et co-fondateur du collectif  
Making Tomorrow



**S**i les technologies d'intelligence artificielle contribuent à mieux intégrer l'apprentissage dans le quotidien des collaborateurs, nous pensons que le futur de l'apprentissage appartient plus que jamais aux dispositifs qui permettront de vivre des expériences engageantes, basées sur la collaboration et la co-construction. Un modèle éducatif totalement automatisé, qui poursuivrait le rêve utopique d'une pédagogie coupée de la pratique et de tout contexte social, semble mort-né.

**Les neurosciences nous éclairent sur notre fonctionnement cérébral et les possibilités infinies d'utiliser notre cerveau comme un allié qui nous veut du bien, en entreprise comme à la maison.**

Dans un monde en constante mutation, où les avancées technologiques redéfinissent notre approche du travail, le futur de l'apprentissage se profile comme un terreau propice à l'innovation. La conception traditionnelle de l'apprentissage se transforme. L'essor rapide de l'intelligence artificielle, couplé à une culture d'apprentissage continue, offre la possibilité de s'adapter automatiquement à la personne apprenante et de gagner en réactivité face aux réalités du marché.

### Projetons-nous en 2028...

Emilie travaille dans une entreprise industrielle. Elle bénéficie d'un programme lui permettant de se former à de nouveaux sujets et d'acquérir de nouvelles connaissances. L'objectif de cette «Everlearner» (collaboratrice apprenant en continu) est de se prémunir de l'obsolescence de certaines de ses compétences. Plusieurs fois par jour, elle interagit avec un assistant personnel, non seulement pour organiser ses tâches journalières, mais aussi pour sculpter



Martin LAUQUIN et Irène VIRAPIN

son parcours d'apprentissage continu. Par exemple, après avoir exprimé le désir de se perfectionner dans les techniques de conduite de projet agiles dans le domaine de l'e-commerce, son assistant agrège une variété de programmes provenant de différentes plateformes d'apprentissage, recommandant ainsi une diversité de contenus pertinents pour Emilie. À la fin de la semaine, cette dernière a assimilé 80 % des connaissances nécessaires et décide de planifier une visioconférence avec ses équipes pour mettre immédiatement en pratique ses nouvelles compétences.

Le bon compromis réside peut-être dans une alternance entre des périodes d'apprentissage «généralistes», dédiées à la prise de recul pour l'apprentissage à long-terme, et des périodes plus «la tête dans le guidon» drivées par des objectifs à court-terme. Je trouve que cela rejoint aussi, d'une certaine manière, la distinction que vous faites entre «apprentissage automatisé» et «expériences collaboratives», ces dernières étant justement moins centrées

sur soi-même et qui invitent donc davantage à la prise de recul.

Cet «arrêt sur image» fictionnel témoigne d'une transformation profonde dans la manière dont nous abordons l'apprentissage tout au long de notre vie professionnelle. Dans un monde où les compétences se renouvellent rapidement, il devient impératif d'autonomiser l'apprentissage en entreprise, le rendant plus fluide, réactif et aligné sur les besoins du marché. Dans ce contexte, les technologies d'intelligence artificielle semblent extrêmement prometteuses : il devient possible d'analyser une grande quantité de connaissances, de les combiner et de les restituer de façon didactique au collaborateur en tenant compte de ses préférences d'apprentissage tout comme des contextes professionnels au cours desquels lesdites connaissances seront les plus utiles. Pour Emilie, cela signifie par exemple que des algorithmes peuvent détecter les défis qu'elle rencontre dans la conduite de projet et recommander des capsules de formation pour résoudre ces problèmes immédiatement. C'est le concept émergent du «Learning in the flow of work» (intégrer l'apprentissage dans le flux d'activités productives). Les intelligences artificielles ne sont donc pas simplement des outils, mais des facilitateurs du «lifelong learning», permettant aux individus comme Emilie de s'adapter et de grandir professionnellement. Certaines limites sont néanmoins à considérer. Par rapport à l'apprentissage «traditionnel», l'apprentissage «in the flow of work» est orienté vers la recherche d'applications à court-terme. Dit autrement, l'apprenant va apprendre en se projetant davantage sur une tâche à accomplir. Cette modalité permet de mieux ancrer les connaissances mais annihile la «prise de recul» généraliste que l'apprentissage traditionnel peut offrir. Concrètement, si Emilie est confronté à des situations professionnelles qui sortent des cas d'application prescrits initialement par son IA personnalisée, comme par exemple la conduite de projet agile dans le domaine des villes intelligentes plutôt que dans le domaine du e-commerce pour reprendre l'exemple cité précédemment, cette dernière aura des difficultés à «généraliser» les savoirs acquis et sollicitera peut-être une nouvelle formation spécifiquement dédiée à ce nouveau cas d'usage.

Toutefois, il est crucial de souligner que le futur de l'apprentissage ne réside pas dans une automatisation totale, mais dans des expériences engageantes, collaboratives et ancrées dans la réalité du travail quotidien. Le contexte social est clé pour que l'apprentissage se produise réellement ; l'observation des autres, les interactions sociales, l'essai-erreur... Autant de dimensions pratiques, au-

delà de l'acquisition d'un savoir théorique, qui contribuent à ancrer les compétences nouvellement apprises.

De même, alors que l'expérience d'apprentissage est de plus en plus digitalisée et asynchrone, créer des espaces physiques incarnant l'apprentissage collaboratif (et le synchrone) est clé. De tels espaces peuvent stimuler l'implication des employés en montrant l'engagement de l'entreprise envers leur développement, créant ainsi un sentiment d'appartenance. Il s'agit également de promouvoir le «Faire» dans l'apprentissage. Nous pensons que la salle de classe de demain prend la forme d'un Lab qui promeut une approche «positive» de chaque expérience. L'idée fondamentale est de reconnaître que l'apprentissage authentique se produit lorsqu'il est appliqué dans des situations concrètes. L'apprentissage doit devenir collaboratif, interactif et pratique pour transformer le savoir en compétences réelles.

Enfin, plutôt que de se limiter à des initiatives isolées, les entreprises adoptent désormais une approche plus holistique en encourageant la création de communautés où les employés partagent régulièrement leurs connaissances, expériences et meilleures pratiques. Le «peer learning» (apprendre entre pairs) devient une source légitime d'apprentissage, où l'expertise est co-créée et partagée de manière collaborative. Les communautés apprenantes, qu'elles soient internes ou externes, sont des espaces stimulant l'apprentissage individuel tout en favorisant la création de connaissances collectives. Les technologies peuvent soutenir ces dynamiques communautaires, en mettant l'accent sur la collaboration, le mentorat entre pairs et le partage d'expériences, propulsant individus et entreprises vers des sommets inexplorés de compétences et d'innovation. En simplifiant les pratiques d'apprentissage, en reconnaissant l'importance des espaces physiques et virtuels collectifs, et en ajustant les rôles d'apprentissage à la réalité changeante, les organisations peuvent prospérer dans un monde en constante transformation. C'est à travers cette synergie entre l'apprentissage, l'espace et le collectif que l'avenir de l'organisation prend forme, créant ainsi un écosystème dynamique et résilient.

Pour soutenir ces transformations, nous voyons le rôle de responsables Learning évoluer vers des concepteurs d'expériences, jouant un rôle crucial dans la création d'un environnement d'apprentissage personnalisé, proactif et engageant. Interroger des directeurs de département learning ou des responsables de lab learning permet d'identifier les compétences clés nécessaires pour exceller dans ces rôles essentiels.



Parmi les compétences mises en lumière, le leadership stratégique émerge comme un pilier fondamental, impliquant la capacité de guider la vision globale du département learning tout en alignant les initiatives avec les objectifs organisationnels. Les compétences en design sont également cruciales, car elles englobent la capacité à concevoir des programmes d'apprentissage innovants et efficaces. La maîtrise des technologies de l'apprentissage est indispensable, reflétant la nécessité de rester à la pointe des outils éducatifs et des plateformes technologiques. L'analyse des données et l'évaluation deviennent des compétences essentielles pour mesurer l'efficacité des programmes et apporter des améliorations continues. L'adaptabilité, l'orientation client et l'esprit d'innovation soulignent la nécessité de s'ajuster aux évolutions rapides, de répondre aux besoins spécifiques des apprenants et de stimuler la créativité. La collaboration interfonctionnelle devient cruciale dans un contexte où les départements learning sont de plus en plus intégrés dans l'ensemble de l'entreprise. Enfin, la gestion du changement apparaît comme une compétence incontournable, car les environnements d'apprentissage sont en constante évolution, nécessitant une capacité à conduire et à soutenir le changement de manière efficace. Ainsi, la combinaison de ces compétences constitue un cadre complet pour les leaders du département learning, permettant de relever les défis complexes du domaine tout en favorisant l'innovation continue.

Dans cette tentative d'explorer le futur de l'apprentissage, nous avons exploré une transformation profonde dans la manière dont nous abordons le développement

professionnel. Si les technologies d'intelligence artificielle émergent comme des facilitateurs inestimables, il est clair que le rêve d'une automatisation totale de l'éducation semble inadapté à une réalité où l'engagement, la collaboration et l'ancrage dans la vie quotidienne sont cruciaux.

La projection en 2028 nous offre une vision où chaque professionnel, tel qu'Emilie dans notre récit fictionnel, embrasse le «lifelong learning» comme une norme intégrée dans son flux de travail. Les algorithmes et l'IA deviennent les compagnons agiles, détectant les défis professionnels et offrant des solutions éducatives sur mesure. Cependant, au cœur de cette évolution, persiste la conviction que l'apprentissage authentique nécessite plus que des données et des algorithmes. Les expériences engageantes, collaboratives et pratiques demeurent des incontournables, tout comme les espaces physiques dédiés, les Labs Learning, qui incarnent une approche positive de chaque expérience. En résumé, l'apprentissage du futur se dessine comme une synergie entre technologies avancées, espaces collaboratifs, et communautés dynamiques. Les responsables Learning deviennent des architectes d'expériences, guidant la vision stratégique tout en intégrant flexibilité, personnalisation et collaboration. La réussite individuelle et organisationnelle dépendra de notre capacité à embrasser cette nouvelle ère d'apprentissage, où la créativité, l'adaptabilité et la collaboration sont les clés du succès dans un monde en constante transformation.

*Irène Virginia et Martin Languin*



**ET SI ON FAISAIT LA FEST  
EN TOUTE SIMPLICITÉ !**

par Yann COIRAULT

Ingénieur pédagogique  
Groupe DALLOZ



**Les bonnes pratiques de la FEST (Formation en Situation de Travail) ouvrent une voie séduisante pour répondre aux demandes du marché en simplifiant l'ingénierie, la charge des accompagnateurs et le traçage administratif qui sont souvent les trois freins à sa mise en œuvre.**



Il est maintenant convenu de considérer la nécessité de se former en continu pour faire face à l'obsolescence des compétences. «L'OCDE souligne que la durée de vie d'une compétence technique est passée de 30 ans en 1987 à 2 ans aujourd'hui, une conséquence inévitable des progrès technologiques» lit-on sur le site de Cadremploi dans un article publié en 2021. Et pourtant, la disponibilité à s'absenter de son poste de travail pour se former est de plus en plus délicate à libérer et concrètement le taux d'entreprises qui forment ses salariés sur des modalités classiques (cours ou stages) est passé de 75% en 2015 à 63% en 2020 (Chiffres DARES 2021). Les demandes deviennent ainsi de plus en plus délicates à satisfaire avec des dispositifs classiques. Ces paradoxes orientent les services en charge du développement des compétences, et par conséquent, les organismes de formation dans une recherche permanente du dispositif à cinq pattes qui saura répondre à ces enjeux contradictoires «Il faut les former mais je ne peux pas les libérer de leur poste». La demande

est en effet de raccourcir de plus en plus les «temps de formation formels», et de produire pour cela des briques de digital learning qui seraient censés répondre aux objectifs et contraintes. C'est oublier un peu vite tous les nuggets learning, micro learning ou micro doing imaginables ne peuvent être que des aides complémentaires à une application terrain et un accompagnement par un formateur.

L'IFCAM, l'Université du Groupe Crédit Agricole, en Juillet 2022, dans son article sur les tendances de la formation affirmait : «L'accompagnement n'est pas une option. L'autonomie a ses limites : le nombre de plateformes désertées ou de communautés qui ne vivent pas sont pléthores. L'accompagnement est plébiscité, notamment depuis la crise sanitaire mais on perçoit une persistance dans cette demande quelles que soient les modalités : le coaching humain ou virtuel (IA / AL), une demande appuyée du retour en présentiel, l'apprentissage entre pairs, et toujours le rôle clé du formateur animateur/facilitateur.».

Or, le développement fulgurant de l'IA permet déjà de créer des bots pour accompagner le développement des compétences avec Botpress par exemple : l'apprenant, après avoir suivi une formation, peut aujourd'hui avoir accès lorsqu'il le souhaite à un tuteur virtuel qui répondra à ses questions sur les thématiques abordées. L'annonce par Open AI en octobre 2023 de la possibilité de créer ses propres chatbots ouvre des perspectives encore plus vertigineuses. Ainsi, une entreprise pourra par exemple intégrer l'ensemble de sa politique RH dans un système accessible aux managers qui cherchent des réponses à des questions de Droit Social. Le Graal de la formation professionnelle, à savoir, répondre aux besoins de compétences au moment et à l'endroit où les apprenants en ont besoin, n'est pas si loin. Nous n'en sommes pas encore au niveau de Matrix quand Neo bénéficie d'un téléchargement instantané des capacités de pilote d'hélicoptère au moment où il en a besoin, mais qui sait aujourd'hui de quoi l'avenir du développement des compétences sera fait ?

Parmi les sept tendances que l'IFCAM suit depuis 2019, cinq font référence à la formation terrain : apprentissage immersif, apprentissage personnalisé, apprentissage et travail, apprentissage permanent, apprentissage social.

Les bonnes pratiques de la FEST (Formation en Situation de Travail) cochent toutes ces cases et ouvrent une voie séduisante pour répondre à ces injonctions contradictoires. Les premières expérimentations de l'AFEST en entreprise pour des salariés en poste n'ont pas reçu l'accueil espéré avec la loi 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, bien que la progression des interventions en AFEST soient passées de 24 à 39% entre 2015 et 2020 (DARES 2021). Les principaux freins à sa mise en œuvre concernaient l'imposante ingénierie pédagogique nécessaire, la lourdeur perçue de l'obligation de traçabilité et l'impossibilité de libérer suffisamment de ressources internes pour l'accompagnement des apprenants. Nous partageons ici des expérimentations qui ont permis de démontrer l'efficacité d'un dispositif multi-modal finançable en partie au titre de l'AFEST, pour des compétences métier et des soft-skills.

### Une analyse de l'activité optimisée.

La clé d'entrée de ce type de dispositif réside dans l'analyse de l'activité, critère imposé par la loi 2018 pour être finançable au titre de l'AFEST.

Identifier le périmètre et le contenu de l'activité concernée par le plan de développement

peut représenter une difficulté et le risque serait de vouloir la décrire de manière trop exhaustive. La bonne pratique de l'AFEST est de se centrer sur les situations de référence qui représentent les attendus de l'activité en termes de situation, et non en termes de compétences. [placer ici la photo pexels-kristina-snowasp-9986228.jpg] Pour donner un exemple, un cuisinier professionnel se remarque notamment grâce à sa manière d'émincer une échalotte. Cette situation mobilise de nombreuses compétences que le cuisinier peut utiliser dans beaucoup d'autres situations ; focalisation de l'attention, mise en œuvre du geste métier, observation du processus, choix des outils, etc. Or, il est beaucoup plus facile d'isoler ces situations que de décrire l'ensemble des compétences nécessaires. Par ailleurs, il se trouve que le nombre de ces situations référentes se situe dans la plupart des cas dans une fourchette de cinq à dix. Ce qui simplifie beaucoup le travail d'analyse. Démonstration a été faite que c'était bien le cas pour des métiers aussi variés qu'Ingénieur Avant-vente dans l'aéronautique, Service Delivery Manager dans la prestation informatique ou encore les soft-skills du poste d'agent de maîtrise dans un groupe de distribution d'énergie. Il suffit pour cela de réunir un groupe de travail composé d'experts et de managers de l'entreprise pour trois à quatre réunions de deux heures, de les guider dans leur réflexion et le partage de leurs expériences pour que ces situations soient identifiées. Les indicateurs de réussite de ces situations sont aussi déterminés lors de cette phase. Il sera important de vérifier que ces indicateurs soient auto-mesurables par l'apprenant afin de favoriser l'autonomisation de l'apprentissage.

### L'apprentissage en groupe conservé lors de moments synchrones mais focalisé sur l'essentiel

Partir des situations de référence permet alors d'identifier les thématiques qui seront abordées lors d'ateliers de groupe réguliers. L'AFEST présente un inconvénient majeur lorsqu'elle est pensée comme formation uniquement individuelle : c'est oublier la force de l'apprentissage social au cœur duquel la confrontation, la réflexion et la comparaison en groupe sont centrales. Dans tous les cas expérimentés, des ateliers de groupe rythmaient les dispositifs et venaient créer une alliance entre formateurs et participants. Par ailleurs, lors de ces expérimentations qui visaient à optimiser les temps d'absence au poste de travail en remplacement de dispositifs existants, démonstration a été faite qu'il était possible de diviser par 2,5 les durées de formation synchrone. Ainsi, des parcours qui demandaient une dizaine de jours en sessions classiques pouvaient passer à quatre jours.



Pour cela, le dispositif inclut des entretiens individuels réguliers d'une heure avec un accompagnateur qui peut être le formateur qui anime les sessions communes ou un expert interne formé à l'accompagnement en mode AFEST. En effet, ce type d'accompagnement vise avant tout à l'autonomisation des apprenants dans leur capacité à prendre de la hauteur par-rapport à leurs pratiques, à réfléchir à des routines différentes et à analyser leurs réussites ou difficultés. Loin du mode Tutorat, l'accompagnement de type AFEST se rapproche plus du mode d'accompagnement Coaching, mais centré sur le savoir-faire plus que le savoir-être. Il nécessite donc un minimum de formation pour les accompagnateurs afin d'adopter ces techniques.

La traçabilité simplifiée pour autonomiser les apprenants et opérer un suivi efficace plus que pour répondre aux exigences de la loi

En effet, l'esprit de la loi 2018 sur l'AFEST consiste à faire considérer les temps dédiés aux séances réflexives et les mises en situation comme des temps de formation. Il est alors tentant de reproduire les pratiques des dispositifs classiques, à savoir la feuille de présence signée du participant ; et de tomber alors dans une complexité sans nom pour gérer, récupérer, stocker ces données. Pour éviter ce travers, d'autres pratiques peuvent être mises en œuvre et visent là aussi à autonomiser les apprenants et à opérer un suivi efficace. Mettre en ligne des carnets d'apprentissage alimentés par

les apprenants et les accompagnateurs représente aujourd'hui une solution simple et qui répond à ce qui est visé. Un simple tableau Excel tenu par l'accompagnateur dans lequel sont tracés les temps d'analyse réflexive et les sujets abordés et une estimation des temps dédiés aux mises en situation peut également répondre de manière encore plus frugale aux exigences.

### **Un dispositif moins onéreux pour l'entreprise, plus autonomisant pour les apprenants et au final plus efficace**

Dans le cas du dispositif qui permettait d'accompagner le passage en collège maîtrise pour une entreprise de fourniture d'énergie, on pouvait diminuer drastiquement l'absence du poste de travail, en faisant la part belle à un suivi opérationnel à distance pour préparer ou débriefier des situations terrain. Les participants sont parvenus à atteindre les exigences du référentiel de compétences «Agent de maîtrise», le tout sur la base de situations de travail réelles exécutées en autonomie. Ce dispositif finançable au titre de l'AFEST permet aussi de diminuer de 30 à 50% le coût total pour l'entreprise, si on intègre dans le calcul les coûts liés à l'absence au poste de travail. Enfin, ce type de dispositif possède un trésor caché en cela qu'il participe à transformer l'entreprise en organisation apprenante en autonomisant les participants dans leurs apprentissages futurs.

*Yann Coirault*

# L'observatoire de l'apprenance

## Sol France

### Denis Cristol - Secrétaire Général de Sol France

SoL France cultive l'énergie d'apprendre et d'agir ensemble, au service des personnes et des organisations, engagée dans un développement durable et conscient de la société. Depuis 1999, l'association SOL France, par sa recherche et ses actions, développe les organisations apprenantes, c'est-à-dire celles qui augmentent continuellement leur capacité à créer leur futur. (Peter Senge 1991)

Forte de plus de 20 ans de R&D, de conception de formations et d'expérimentations collectives, SoL France est convaincue que cette capacité des organisations à durer et à prospérer, qu'elles soient des entreprises, des administrations, des associations, ou plus globalement la société, repose sur l'accroissement continu du désir d'apprendre des personnes et des collectifs.

Ce désir d'apprendre, c'est le concept d'apprenance.

L'apprenance est en effet plus qu'une simple méthode ou boîte à outils, elle représente une conscience individuelle et collective, une quête de sens, et un engagement en faveur de la résilience individuelle et collective.

L'apprenance est le terreau de l'engagement au service du vivant.

À SoL France nous sommes convaincus que le potentiel d'apprenance est au cœur de la résilience nécessaire de nos collectifs, est l'énergie vitale d'organisations positives et vivantes dans un monde chaotique et incertain.

C'est pourquoi, SoL France lance l'Observatoire de l'Apprenance.

Notre ambition est, avec l'Observatoire de l'Apprenance, de :

- promouvoir et d'analyser le désir d'apprendre,
- aider les organisations à faire face aux transformations chaotiques et incertaines du monde ;
- accompagner les organisations dans leur dynamique d'apprenance afin qu'elles atteignent leurs objectifs tout en orientant positivement ces transformations.

Aussi, la raison d'être de l'Observatoire est-elle de réunir, d'inspirer et de nourrir un collectif

d'acteurs dans leur désir d'apprendre, au service de leurs besoins et ambitions, pour un développement durable et conscient de la société.

L'Observatoire catalyse le partage d'expériences et la production de connaissances en apprenance.

Au sein de SoL, l'Observatoire de l'apprenance se concentre sur la recherche-action, la mesure de l'apprenance des équipes et les échanges de pratiques entre professionnels, pour favoriser le changement humain au service du vivant.

Il se définit aujourd'hui autour de 3 activités principales :

- Une recherche action pilotée par un conseil scientifique pour enquêter, comprendre et agir sur le désir d'apprendre individuel et collectif : le chercheur collectif. Ces recherches s'adressent à un panel inter organisation ou creusera les situations d'organisations spécifiques. En quelques mois seulement, le chercheur collectif conduit au changement de postures individuelles et collectives et à la création d'un écosystème de transformation plus large
- La diffusion du test Cap5D de mesure de l'apprenance d'une équipe. Cette mesure est réalisée à partir des dimensions de l'apprenance identifiées par Peter Senge (discipline personnelle, modèles mentaux, apprentissage en équipe, vision partagée, approche systémique). Ce test permettra d'étalonner les équipes et d'identifier comment leur apprenance se situe, elles pourront également se comparer à d'autres dans le même secteur ou dans d'autres. Le test est un premier jalon pour entrer dans une logique d'organisation apprenante.
- Les échanges de pratiques entre professionnels sous la forme de groupes de pairs en ligne ou en présentiel seront des moyens d'échange des expressions du désir d'apprendre et des pratiques visant à le soutenir.

*Denis Cristol*

Contact : [severine.bellina@solfrance.org](mailto:severine.bellina@solfrance.org)

A black and white drawing of a young girl in a dark dress, reaching up towards a large, bright red heart-shaped balloon. The scene is set on a light-colored, gravelly ground. The text "QU'ON LEUR DONNE L'ENVIE !" is overlaid in the center of the image.

**QU'ON LEUR DONNE  
L'ENVIE !**

*par Stéphane Toubiana*

*Directeur de The School of Life Paris*



**A**vez-vous déjà ressenti ce paradoxe ? Plus nous cherchons à transformer l'entreprise, plus le changement semble insaisissable, illustré par des chiffres alarmants : selon le dernier rapport annuel de l'institut Gallup, 72 % des collaborateurs sont désengagés. Face à cette réalité, persister dans les mêmes méthodes ne peut plus être la solution.



Stéphane TOUBIANA

Il est temps d'opérer un changement de perspective, de faire un pas de côté pour proposer quelque chose de véritablement différent, susciter l'engagement et, tout simplement, restaurer l'envie de travailler.

«Qu'on me donne l'envie, l'envie d'avoir envie, qu'on rallume ma vie» chantait Johnny Hallyday, dans un cri du cœur presque désespéré. Au-delà de l'anecdote, cette chanson populaire fait écho à une réalité désormais cruelle pour nombre d'entreprises. Les collaborateurs n'ont plus envie, un peu comme si leur étincelle de vie au travail s'éteignait lentement, mais sûrement. Il est d'ailleurs assez significatif qu'une célèbre serial entrepreneuse comme Catherine Barba ait créé l'an passé une école d'un nouveau genre, justement nommée Envi (sans le «e»), et destinée... aux indépendants, qui eux, affichent un dynamisme insolent. Inexorablement, l'envie quitte le navire de l'entreprise.

## L'envie, moteur de la transformation

Les chiffres sont sans appel. Selon le rapport Gallup 2023 «State of the Global Workplace» (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>), 72 % des salariés européens seraient en situation de quiet quitting, cette démission silencieuse qui consiste à ne s'en tenir qu'aux tâches prévues dans sa fiche de poste, sans aucune autre forme d'investissement supplémentaire.

En France, la situation est bien pire. Seuls 7 % des salariés se montreraient engagés au travail, classant notre pays à la 36ème place européenne, juste devant l'Italie, dernière du classement.

Au total, à l'échelle mondiale, le coût du désengagement avoisinerait le montant astronomique de 8 800 milliards de dollars de pertes annuelles. Face à une telle situation, c'est finalement le modèle même de l'entreprise qui est remis en question. Qui plus est, force est de constater que les programmes de formation et d'accompagnement au changement, dans leur forme actuelle, ne génèrent plus ni réel enthousiasme ni adhésion.

Collaborateurs, managers et dirigeants, tous sont parties prenantes pour repenser l'entreprise, émettre de nouvelles propositions et insuffler une autre dynamique. Ce travail introspectif vise à redéfinir le rapport au travail pour rallumer la flamme et ressusciter le désir d'aller de l'avant, de créer et de s'engager.

Les moteurs de l'engagement sont pourtant bien connus. Certes, le montant du salaire est un facteur important, mais en aucun cas suffisant (on parle d'ailleurs de motivation extrinsèque lorsqu'on aborde les critères matériels). Au-delà de répondre à l'envie légitime de bien gagner sa vie, le travail a autre chose à offrir :

- *La reconnaissance d'un talent et d'une implication.*
- *Le plaisir simple d'un projet réussi, seul ou en équipe.*
- *La possibilité d'exprimer sa créativité et de monter en compétences.*
- *L'opportunité de progresser dans sa vie personnelle et professionnelle, de gagner en confiance et en autonomie.*

Le sentiment d'évoluer, d'avancer, de croître, est au cœur même du sens que l'on donne au travail. En 2019, le classement HappyIndexAtWork (<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/classements/le-bien-etre-au-travail-cest-davoir-le-choix-1175451>) réalisé auprès de 9000 entreprises et 152 000 salariés,

montrait que les sociétés où les salariés sont les plus heureux et les plus impliqués sont aussi celles où chacun est libre de choisir son évolution professionnelle, à travers de véritables passerelles entre les métiers.

Choisir et décider plutôt que subir et se résigner, tels sont les leviers du bien-être et de l'engagement au travail.

## La culture, source d'inspiration

La culture et les humanités sont essentielles pour permettre à chacun de maîtriser son destin individuel, mais aussi pour adhérer pleinement à un projet collectif. Nous constatons pourtant qu'elles restent sous-exploitées par l'entreprise, alors qu'il s'agit d'une source inépuisable d'inspiration et de créativité pour contribuer au futur des organisations.

Entendons-nous bien. Nous ne parlons pas ici de la culture d'entreprise, définie comme un ensemble de codes, d'habitudes ou de règles, mais de la culture au sens large : les arts, la philosophie, la psychologie.

La culture, disait Edouard Herriot, «c'est ce qui demeure dans l'homme lorsqu'il a tout oublié». Elle relève de l'indicible et de l'intériorité. Elle est ce qui permet aux hommes de se reconnaître entre eux. Elle est à la base de toute société humaine, et donc, aussi, de l'entreprise. Parce qu'elle détient le pouvoir de déclencher et de partager des émotions, la culture unifie, inspire et mobilise. Kafka disait que «la croissance de l'homme ne s'effectue pas de bas en haut, mais de l'intérieur vers l'extérieur». Nous pensons que cette vérité s'applique aussi à l'entreprise. Développer son intériorité, voilà sans doute une voie à suivre dans le monde du travail.

C'est en s'inspirant de ce qui est inspirant, en explorant la richesse de la culture, que les collaborateurs, managers et dirigeants peuvent retrouver l'envie de grandir et d'innover.

Étymologiquement, culture vient du latin cultum (habiter). Être cultivé, c'est finalement habiter le monde. C'est le faire sien. À la manière là encore de Kafka, qui a su tirer parti de l'entreprise pour créer une œuvre universelle. L'écriture n'a jamais fait vivre Kafka. Docteur en droit, il a travaillé toute sa vie comme agent d'assurances. Outre le fait de lui assurer un train de vie honorable, son travail d'assureur lui offrait la discipline quotidienne indispensable à son activité créatrice. Sans ce cadre structurant, sans doute Le Procès ou La Métamorphose n'auraient-ils jamais vu le jour ?

Souvenons-nous aussi de Thomas Edison. Parti de rien, cet inventeur infatigable a mené plus de 10 000 expériences pour améliorer

l'ampoule électrique (connue depuis le début du 19ème siècle) grâce au filament. Tout au long de sa vie, Edison a déposé 1 093 brevets. À sa mort, en 1931, il employait plus de 35 000 personnes. Ses inventions ont contribué à populariser l'électricité bien sûr, mais aussi le phonographe et le cinéma. Au cœur de cette activité débordante, mêlant audace, endurance et résilience, une curiosité insatiable et une envie effrénée de comprendre, d'inventer et d'accomplir. Grand scientifique, mais aussi fin lettré, Edison racontait, évoquant la bibliothèque de Détroit qu'il fréquentait enfant : «je n'ai pas lu quelques livres ; j'ai lu la bibliothèque entière».

Plus près de nous, comment oublier que le grand dramaturge Michel Vinaver, décédé en 2022, trois fois nommé aux Molières, entré en 2009 au répertoire de la Comédie Française, a aussi été pendant plus de 15 ans le PDG de Gillette France ?

Ces exemples emblématiques montrent que la culture n'est pas extérieure à l'entreprise. Elle la compose et la constitue. Elle permet de gérer des carrières avec inventivité et favorise des

parcours professionnels hors normes.

## L'intelligence artificielle au service de l'envie humaine

L'avènement massif de l'intelligence artificielle dans le monde du travail ne change pas la donne. L'IA tend plutôt à renforcer la nécessité d'apprendre, de progresser et de se cultiver. Bien appréhendée, elle est facteur de diversité et constitue une nouvelle source potentielle d'épanouissement au travail, basée sur la promotion de qualités très humaines, les fameuses soft skills.

Parce que l'IA libère l'esprit des tâches les plus répétitives, elle cède une place toujours plus importante à la créativité. Luc Julia, vice-président de Samsung jusqu'en 2021, chargé de l'Innovation, et actuel directeur scientifique de Renault, en est convaincu. Lors du salon Big Data & IA, tenu à Paris en octobre dernier, ce spécialiste reconnu de l'intelligence artificielle rappelait ainsi cette évidence : comme leur nom l'indique, «les IA génératives ne créent pas, elles génèrent». La créativité, elle, «reste du côté des humains». Bien utilisées, les IA



génératives permettent surtout «d'exacerber notre créativité».

L'objectif n'est évidemment pas de transformer l'entreprise en succursale des Beaux-Arts. La créativité dépasse largement le champ artistique. Elle vise avant tout à penser différemment, à s'inspirer d'autrui et à élargir son champ de vision. Voilà pourquoi la culture nourrit la créativité, et par extension, l'innovation. Steve Jobs expliquait par exemple que sa connaissance de la calligraphie japonaise était à l'origine du design qui a fait le succès des Macs. Parce qu'elle lui avait ouvert la porte de cet «empire des signes» décrit par Roland Barthe. Parce que cette technique faite de fluidité et de netteté, d'élégance et de sobriété, magnifie la main de l'homme.

Penser de manière créative, c'est faire preuve d'imagination pour aboutir à la nouveauté. La science, l'algorithmie, la prévisibilité statistique induites par l'IA ne s'opposent pas à la pensée créative. Einstein effectuait par exemple ce qu'il appelait des «expériences de pensée». Le physicien s'imaginait chevauchant des particules de lumières pour étudier la nature de l'espace-temps, ou bien dans un ascenseur en chute libre pour réfléchir à la gravité. Sans doute y parvenait-il parce qu'en plus d'être un scientifique de génie, Einstein était aussi un excellent violoniste. Ainsi aurait-il déclaré que «la découverte de la relativité restreinte m'est arrivée par intuition, et la musique était la force motrice de cette dernière». Pour Einstein, aucun doute, «la logique vous mènera d'un point A à un point B, l'imagination vous mènera absolument partout». Or la culture est le ferment de l'imagination.

Bien sûr, l'automatisation, les gains de productivité et le risque d'uniformisation induits par l'IA peuvent renforcer le désengagement des collaborateurs. Mais, si on prend le temps d'y penser, comment les entreprises peuvent-elles renforcer leur attractivité si, en s'en remettant uniquement à l'IA, elles deviennent toujours plus standardisées ? L'engagement des collaborateurs passe par d'autres voies.

Dans leur rapport 2023 sur «L'avenir de l'emploi», les experts de Davos ne s'y sont pas trompés. Ils reconnaissent bien sûr que l'IA impactera près d'un quart (23 %) des emplois mondiaux au cours des cinq prochaines années. Bien sûr, ils relèvent aussi que la formation des travailleurs à l'usage de l'IA et du Big Data sera une priorité pour 42 % des entreprises. Mais seulement après l'effort de formation en faveur de la pensée analytique (48 %) et de la pensée créative (43%). Le même rapport indique également que le nombre d'emplois dans le secteur de l'enseignement devrait augmenter de 10 %, soit un potentiel

de 3 millions d'emplois supplémentaires dans l'enseignement professionnel et supérieur.

Face à l'obsolescence des compétences, les besoins de formation sont immenses. En 1970, une compétence pouvait rester valable 30 ans. Aujourd'hui, elle peut devenir obsolète en l'espace de 6 mois. Dès 2017, une étude conjointe de Dell et de l'Institut du Futur estimait que la capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir lui-même. De son côté, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) met en avant 4 compétences clés, 4 soft skills incontournables et sur lesquelles s'accordent tous les observateurs, pour accompagner les organisations dans la voie d'une transition écologique et numérique résiliente:

- *La capacité à coopérer.*
- *La capacité à communiquer.*
- *La créativité.*
- *L'esprit critique.*

Autant de compétences finalement très humaines, qui s'appuient sur un excellent bagage culturel.

Dans son rapport, l'OCDE souligne également que «le fait de reconnaître le large éventail de compétences des individus et de valoriser le potentiel de tous les individus à devenir compétents dans différents domaines ouvre la voie à une plus grande participation aux programmes de formation». En un mot, l'engagement, et donc l'envie d'agir et de collaborer, repose sur le décroïsonnement et l'apprentissage permanent.

Lors d'une conférence à Londres en 2017, pour présenter son célèbre ouvrage *Sapiens*, voici ce que répondit l'historien Yuval Noah Harari à un lecteur qui sollicitait des conseils pour réussir sa vie : «La technologie a tendance à nous dicter nos objectifs, au lieu de nous servir à réaliser nos objectifs. Apprenez à vous connaître et en particulier à savoir ce que vous voulez vraiment dans la vie».

Les véritables transformations, qu'elles soient business ou culturelles, débutent par une transformation intérieure, que l'envie seule peut déclencher. Il est temps de remettre à l'ordre du jour l'envie, le plaisir d'apprendre et de progresser, en proposant des contenus captivants, motivants et enrichissants. Comme l'écrivait Christian Bobin, «vivre poétiquement, c'est essayer d'avoir une tenue de langue et d'âme qui réenflamme la vie». De ce point de vue, l'entreprise n'est pas incompatible avec la poésie.

*Stéphane Tombiana*

The background of the page is a complex, abstract network of glowing, multi-colored lines. The lines are primarily in shades of red, orange, yellow, green, and purple, creating a vibrant, energetic feel. They intersect and branch out across the entire page, resembling a neural network or a complex web of connections. The lines have a soft, ethereal glow, and the overall composition is dense and dynamic.

**LES SOFT SKILLS...  
AU FAIT C'EST QUOI ?**

par *Mélany PAYOUX*  
 Manager de l'innovation chez PerformanSe



**L**es soft skills sont aujourd'hui un sujet omniprésent dans les discussions professionnelles. Selon 97% des recruteurs, ces compétences jouent un rôle crucial dans leurs processus de sélection. Leur importance est largement reconnue, que ce soit dans le recrutement de talents ou dans le développement des potentiels. Pourtant, force est de constater qu'il existe une grande variété de taxonomies et de vocables pour les définir et les développer. Cette diversité sémantique autour du concept de softskills ne facilite pas la compréhension. Finalement, existe-t-il une vision partagée de ce que sous-tendent les soft skills ?



Mélany PAYOUX

Définir les soft skills est toujours difficile aujourd'hui et malheureusement, il n'existe à date qu'un relatif consensus sur ce qui les définit. La littérature scientifique ne nous aide pas non plus beaucoup sur le sujet puisque les chercheurs s'accordent à dire que les études sur les soft skills révèlent une dispersion théorique et l'absence d'une définition consensuelle. L'éclairage par la pratique semble intéressant pour apporter du fond aux réflexions.

Face à ce constat, nous avons souhaité interrogé directement les professionnels RH et non RH. Notre objectif était de comprendre les représentations sociales associées au terme de «soft skills». Pour ce faire, nous avons interrogé 100 personnes – RH et non RH- en leur demandant quels étaient les 5 mots qui leur venait à l'esprit lorsqu'ils devaient penser au terme «soft skill». Nous avons analysé ces résultats et pour les RH, au final, le champ de mots associés semble plus construit et

plus cohérent, constituant bien les «soft skills» comme objet social. Au cœur de leur représentation apparaissent majoritairement deux notions : l'agilité et l'empathie. Pour les non RH, le champ de mots associés est plus large, et la représentation associée semble plus disparate. C'est finalement l'adaptation qui est au cœur de leur représentation.

Les représentations autour des soft skills sont donc sensibles à la perception qu'en ont les individus. Il paraît alors important de tenter de les définir clairement pour assurer une compréhension commune.

Par soft skills, nous entendons de manière générale une combinaison de ressources et qualités individuelles, de dispositions, permettant l'adaptation à soi, aux autres et à son environnement. Ses ressources sont soutenues par nos habilités cognitives, nos traits de personnalité, nos motivations ou encore nos représentations. Les soft skills sont en fait très dynamiques, capables d'évoluer au fil du temps grâce, par exemple, à l'apprentissage et la formation. A titre d'exemple, je peux travailler sur mes ressources me permettant d'être plus rigoureuse afin d'être plus compétente dans la structuration de projet. A l'inverse, il me sera plus difficile de m'améliorer dans la structuration de projet sans comprendre et réfléchir à ce qui se joue derrière cette compétence : la soft skill rigueur.

Par le biais de l'expérience, de la réflexion, et de l'engagement dans des opportunités de développement, les soft skills et leur compétences associées en contexte professionnel peuvent aussi être affinées, renforcées, et ajustées pour répondre aux exigences changeantes du monde professionnel.

### **Pourquoi les soft skills sont devenues essentielles...**

La performance des organisations est étroitement liée à l'engagement des équipes, à leur adhésion aux projets et à leur volonté de dépasser les simples tâches prescrites. Reconnaître ce vers quoi les individus tendent naturellement et ce qui les motive devient un enjeu essentiel pour le succès global. Dans cet environnement en constante transformation, où les enjeux stratégiques évoluent rapidement en raison des changements réglementaires, sociétaux, et technologiques, les soft skills émergent comme des atouts indispensables. Leur nature dynamique permet non seulement de répondre aux besoins individuels mais aussi d'améliorer l'engagement, le bonheur au travail, et par conséquent, la performance globale des équipes. Pour aller plus loin, les entreprises ont pris conscience que pour

deux candidats à qualification identique, ils n'auront pas nécessairement le même niveau de performance. Et bien que les «hard skills» (connaissances et compétences techniques) demeurent cruciales pour assurer l'opérationnalité immédiate des recrues et atteindre des objectifs spécifiques, elles sont désormais perçues comme une base minimale nécessaire. De plus, ces compétences techniques sont de plus en plus fragilisées par les avancées technologiques et leur obsolescences pourraient s'accélérer.

La place des soft skills est donc centrale et il apparaît évident qu'elles jouent un rôle essentiel dans la différenciation des performances au sein des équipes.

Si les soft skills sont aujourd'hui essentielles en entreprise - pour faciliter notamment collaboration et l'adaptabilité - la question de leur identification, de leur mesure et de leur développement demeure.

### **De l'évaluation au développement de soft skills**

Ces compétences transverses, qui ne sont pas liées à un métier en tant que tel, sont aujourd'hui reconnues comme des facteurs clés de la réussite professionnelle, intégrées de manière significative dans les processus de recrutement, de mobilité et d'orientation professionnelle au sein des entreprises. Toutefois, évaluer cet aspect immatériel des individus demeure un défi. Pour y parvenir, il est essentiel de disposer d'outils spécifique scientifiquement solides, de méthodologies de travail adaptées, et d'une approche permettant de contextualiser les compétences dans le temps et en fonction des situations professionnelles. Pourquoi? Cela garantit la fiabilité des évaluations, réduisant ainsi les erreurs potentielles liées à des jugements subjectifs émanant par exemple de biais cognitifs et / ou de stéréotypes. En associant ces évaluations outillées au contexte de professionnel on augmente la prédictibilité d'une performance future d'un individu dans un rôle spécifique.

Le développement des soft skills est peut être plus complexe que l'évaluation en tant que telle. En effet, plusieurs raisons peuvent expliquer cette difficultés. Premièrement, des facteurs externes comme les relations interpersonnelles, la culture, l'environnement de travail peuvent empêcher l'émergence de méthodes de développement universelle. Deuxièmement, les soft skills sont souvent contextualisées, c'est-à-dire qu'elles peuvent se manifester différemment dans divers environnements professionnels. Leur développement doit prendre en compte ces nuances et s'adapter en conséquence. Troisièmement, l'individu lui-





# **HARD SKILLS VERSUS SOFT SKILLS, QUELS ENJEUX POUR DEMAIN ?**

**QUAND LES NEUROSCIENCES S'INVITENT  
DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES  
COMPORTEMENTALES EN ENTREPRISE.**

par *Alexandra FABY*  
CTO Zenmon Drops  
et *Evelyn TINAJERO*  
CTO Zenmon Drops



**L**es formations à distance et l'accès à l'information en général ont largement facilité l'apprentissage des compétences techniques, dites hard skills. Les soft skills, quant à elles, restent complexes à comprendre et acquérir. La communication, la motivation au travail, la gestion des émotions, le management bienveillant, le développement personnel ... sont autant d'atouts essentiels que l'on doit activer, à très court terme pour garantir la pérennité des entreprises, atteindre leurs objectifs et favoriser l'épanouissement au travail.

**Les neurosciences nous éclairent sur notre fonctionnement cérébral et les possibilités infinies d'utiliser notre cerveau comme un allié qui nous veut du bien, en entreprise comme à la maison.**



Alexandra FABY et Evelyn TINAJERO

Dans un paysage professionnel en constante évolution, les compétences comportementales et techniques se présentent comme des piliers indispensables pour naviguer avec succès dans le monde de l'entreprise. Alors que les compétences techniques permettent d'exceller dans un domaine particulier, les compétences comportementales (soft skills), jouent un rôle tout aussi crucial.

77% des employeurs pensent que les soft skills sont plus importantes que les hard skills (Skill Survey)

### **Les neurosciences en entreprise, se connaître pour mieux se comprendre**

Les neurosciences regroupent toutes les études scientifiques du système nerveux, tant du point de vue de sa structure que de son fonctionnement.

Aujourd'hui les neurosciences ont pénétré le monde de l'entreprise, grâce par exemple,

aux neurosciences cognitives qui explorent les mécanismes du comportement pour mieux nous connaître et mieux-être en entreprise.

### *Le point de vue du scientifique : Mohamed Jaber*

Mohamed Jaber, Professeur en Neurosciences à l'université de Poitiers et directeur de l'unité Neurosciences expérimentales et cliniques à l'INSERM était l'invité du Neuro'Day organisé par Zenmon Drops le mois dernier. Le paragraphe qui suit est inspiré de son intervention.

“Un être humain va augmenter son efficacité au fur et à mesure que son cerveau va développer des degrés élevés d'intégration”. De fortes connexions neuronales adaptées à la situation permettront d'interagir avec le monde de manière adaptative et appropriée. C'est le cortex préfrontal qui gère le langage et la connaissance de soi et va permettre de bien comprendre ce qu'il se passe, et de mieux gérer nos émotions.

Les émotions interviennent dans toutes les prises de décision : selon notre état émotionnel, la décision peut être prise de façon éclairée et consciente ou impulsive, d'où l'importance d'apprendre à gérer son état émotionnel lors d'une prise de décision importante. “L'impulsivité fait généralement référence à des comportements inadaptés qui vont se produire sans réflexion préalable, ni prise en compte adéquate des conséquences sur soi-même, ou sur l'autre”.

C'est dans ce contexte qu'il est intéressant d'explorer de nouveaux outils tels que la Neuropédagogie, un terme récent qui se base sur la plasticité cérébrale. A tout âge, “les connexions neuronales sont en perpétuel mouvement” et par la parole et l'expérience, on peut modifier l'arborescence neuronale et la structure d'un cerveau. L'expérience laisse une empreinte dans notre cerveau et si on la répète X fois, elle devient permanente. Ainsi discuter, convaincre, argumenter permet de modifier une structure cérébrale et des comportements.

Découvrez le témoignage complet de Mohamed Jaber ici : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7130928038715744257>

En conclusion, les neurosciences nous aident à mettre en place les bons mécanismes comportementaux pour construire une culture d'entreprise saine et efficace.

### **Motivation, plaisir, reconnaissance au travail et performance**

La motivation, le plaisir et la reconnaissance au travail sont des éléments étroitement liés et jouent un rôle crucial dans le bien-être des

employés et le succès global d'une organisation. Il est donc important de les placer au cœur de la stratégie de l'entreprise.

### *Le point de vue du manager : Pierre Bichon*

Lors de notre dernière table ronde, nous avons pu recueillir le témoignage de Pierre Bichon, CTO d'Edenred, le créateur du Ticket Restaurant®, des chèques cadeaux Kadéos®... Pierre Bichon nous a parlé du “formidable potentiel du mental” et des facteurs individuels de motivation ainsi que des sentiments et des émotions liés à la motivation.

Nous nous sommes basées sur son témoignage pour rédiger la suite de ce paragraphe. L'enseignement des compétences autres que techniques est encore largement sous-estimé dans les écoles qui forment les futurs managers.

Et pourtant rechercher une performance collective ou individuelle est bien affaire à la fois de compétence techniques, mais aussi de mental et de motivation. “Le mental peut apporter énormément dans le cadre d'un objectif qu'on veut aller chercher”

L'écoute, l'empathie, la connexion à l'autre, la curiosité, capter l'état émotionnel d'un collaborateur sont autant d'éléments essentiels pour avoir des échanges de grande qualité et très puissants en termes de performance.

Une autre notion toute aussi importante est l'approche optimiste des choses. Éviter de se concentrer sur les peurs, le manque, la pénurie, les risques mais plutôt regarder l'abondance, visualiser ce qui marche et utiliser son cerveau à des choses constructives.

“La chance que tous les risques arrivent en même temps est très faible”

Découvrez le témoignage complet de Pierre Bichon ici : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7131251937974345728>

### **Développement des compétences comportementales, orientation et motivation au travail**

Le développement des compétences comportementales comme la flexibilité, à la résilience et à la capacité d'innovation sont indispensables pour naviguer avec succès dans un environnement en constante mutation.

Dès le lycée, un choix d'orientation doit être fait, à un âge où l'on ne se connaît pas encore, où l'on est en pleine mutation physique et psychologique et où l'on n'a pas tous les mêmes chances en termes de milieu socio-professionnel, géographiques, ethniques, culturels, etc...

*Le point de vue du Directeur d'École :  
Olivier Grosse*

Olivier Grosse est directeur de l'école 42 d'Angoulême. L'école 42 est une école créée par Xavier Niel, formant de futurs développeurs informatiques.

Nous revenons, dans ce paragraphe, sur son témoignage lors de notre dernière table ronde où il nous a partagé son expérience et sa vision de la formation et de l'orientation.

Pour pouvoir s'adapter aux changements de son métier ou réussir dans un nouveau métier, «apprendre à apprendre» (techniquement mais aussi sur soi-même) est essentiel.

“Ce sont les compétences transversales qui me paraissent être les plus précieuses lorsqu'on change de poste ou de métier.”

“Il n'y a pas d'opposition hard skills, soft skills, par contre on sous-estime beaucoup les soft skills”. Développer ses soft skills pour exercer un métier c'est avant tout, apprendre à mieux se connaître et se préparer aux métiers du futur, aux changements à venir et à une potentielle reconversion. “L'orientation est très difficile, la reconversion l'est toute autant”

Les tests psychométriques (ou bilan de soft skills) nous donnent beaucoup d'informations sur nous même, nos facteurs de motivation et la façon dont on fonctionne et on peut regretter que souvent ces tests arrivent très tard dans notre vie professionnelle.

Découvrez le témoignage complet de Olivier Grosse ici : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7132421476711837696>

**Hard skills et soft skills en entreprise, préparer l'avenir professionnel et les organisations de demain**

En reconnaissant que les compétences et les besoins évoluent constamment, les entreprises peuvent mettre en place des initiatives visant à accompagner leurs employés tout au long de leur parcours professionnel.

“70% des salariés considèrent ne pas posséder l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de leur métier actuel” (enquête Edflex)

Nous collaborons étroitement avec Marina Gravigny, responsable formation & développement des compétences au crédit Agricole Charente Périgord, très engagée professionnellement.

Marina Gravigny nous a partagé ses observations lors de notre Neuro'Day des

leaders engagé.e.s. Ce paragraphe est un résumé de son intervention.

Une étude de l'observatoire des métiers de la banque publiée en 2020 sur les métiers de la banque en 2025 prévoyait que 76% des activités du métier de conseiller bancaire vont soit disparaître soit être transformés significativement.

Cette enquête met en évidence un certain nombre de compétences comportementales, et notamment : “apprendre à apprendre”.

«Notre devoir, nous, entreprise, est d'accompagner, de se préparer, de donner des axes pour s'adapter aux challenges qui nous attendent et aux métiers de demain.”

On ne peut pas opposer les hard skills et les soft skills, ils sont complémentaires et cruciaux les uns comme les autres.

“Les «hard skills» et les «soft skills» ne sont pas des adversaires dans un ring de boxe.”

Toutes ces compétences dites “douces”, s'acquièrent grâce à des outils et de l'entraînement.

“L'esprit, c'est comme le corps, il faut de l'entretien.”

Ainsi, les compétences comportementales (soft skills) n'ont pas pour vocation d'évincer les compétences techniques (hard skills) mais de les compléter et de les potentialiser. Elles permettent de déceler le potentiel des collaborateurs et d'aborder l'avenir professionnel et ses défis plus sereinement.

Découvrez le témoignage complet de Marina Gravigny ici : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7133432545416765440>

## Conclusion

Les neurosciences, qui étudient le fonctionnement du cerveau, offrent une perspective fascinante sur le développement des compétences comportementales et renforcent ainsi la performance et la durabilité des entreprises. Nous pouvons aujourd'hui nous appuyer sur de nouveaux concepts comme la neuropédagogie ou la neuroplasticité pour soutenir la motivation et l'engagement des équipes. La neuroplasticité cérébrale est un atout à tout âge pour l'épanouissement aussi bien professionnel que personnel.

*Alexandra Fabry et Evelyn Tinajero*



MUTATIONS  
STRATÉGIQUES  
ET BESOINS DE  
COMPÉTENCES :  
COMMENT RENDRE  
L'ENTREPRISE CAPABLE  
D'ADAPTATION ?

par *Olivier VERHAEGHE*  
Président My Better Job

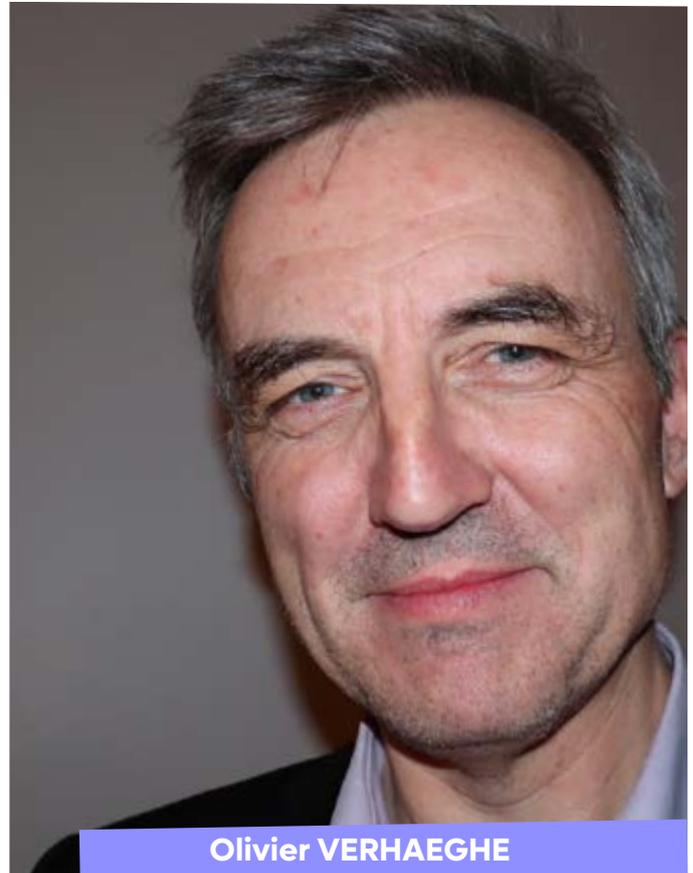


**T**ransition environnementale, transformation numérique et dématérialisation des échanges, industrie du futur : les entreprises sont confrontées à des changements d'une ampleur inédite, qui remettent en cause modèles économiques, organisations et métiers.

L'adaptation des compétences des salariés est un enjeu-clé pour les responsables RH, qui sont au croisement de deux défis, défensif et offensif : maintenir l'employabilité des salariés et permettre la réussite du changement. Pourtant, il est rare que les DRH aient une vision claire et prospective des effets des transformations sur les métiers et les besoins de formation. L'expérience du conseil aux entreprises confirme ce constat, même dans de grandes entreprises relevant de filières ou de secteurs remis en cause par les évolutions technologiques (électrification des véhicules, IA), réglementaires (« casse » de la construction de maisons individuelles par le Zéro Artificialisation Nette), économiques (inflation et hausse des taux d'intérêt, baisse de la demande), environnementales (décarbonation)...

**Comment anticiper ces mutations et comprendre leurs effets pour adapter la gestion des compétences de l'entreprise ?**

Le premier défi auquel les DRH sont confrontés est l'accès à l'information. Ils doivent non seulement maîtriser le modèle technico-économique de l'entreprise mais aussi être en veille sur ce qui le transformera à l'avenir. Le suivi de la presse économique, même spécialisée, n'y suffisant pas, ils doivent se tourner vers l'expertise disponible : syndicats professionnels à l'extérieur, CODIR et experts-métiers en interne (responsables de la production, de la stratégie et du développement, DAF/DG a fortiori). Ces facteurs de changement peuvent être externes, on l'a vu, ou internes (investissement important, nouvelle production, ouverture d'un nouvel établissement, réorganisation etc).



Olivier VERHAEGHE

Il est en fait moins décisif d'accéder à l'information sur les évolutions que de confronter cette vision à la réalité de l'organisation et des métiers. Chacune des perspectives d'évolution identifiées peut ainsi être analysées : « quelles vont être les conséquences de ce fait nouveau sur le niveau d'activité, sur le contenu de l'offre, sur l'organisation productive ? », « le niveau de charge de travail attendu des différentes équipes et des différents métiers peut-il évoluer et à quelle échéance ? », « ces transformations sont-elles structurelles ? ». Une compréhension fine de l'environnement en mutation permet de repérer les transformations futures des métiers, grâce à des échanges avec les responsables opérationnels et les managers d'équipe expérimentés : « pour réaliser cette nouvelle production, prendre en compte cette contrainte, mettre en œuvre ce procédé ou maîtriser cette technologie, quelles compétences vos collaborateurs et vous-même (manager) devrez-vous acquérir ou renforcer ? Inversement, ces évolutions remettent-elles en cause le poids de certains métiers dans l'organisation ? »

L'Etat a développé un dispositif « Transitions collectives » lors de la crise sanitaire pour faciliter le reclassement de salariés fragilisés (baisse d'activité ou métiers en déclin). L'équipe MBJ a participé à son déploiement, en ciblant et en interrogeant plus de 600 entreprises ou établissements à l'échelle d'une région. La gestion des départs en retraite, la structuration de la gestion des compétences, la connaissance des offres locales de formation et évidemment la question des difficultés de recrutement sont (très) fréquemment évoquées, mais l'anticipation du déclin de certains métiers et la transformation des besoins de compétences ne sont presque jamais mentionnées. Le manque de vision stratégique et prospective, les ressources limitées que le RRH peut consacrer à la gestion des compétences et la rareté des informations externes mobilisables rendent cette « projection » très difficile.

My-Better-Job, la plateforme digitale de gestion des compétences et des évolutions professionnelles que développe MBJ, propose des informations contextuelles sur cette évolution des métiers, grâce à une veille systématique sur les sources spécialisées, à l'analyse par l'intelligence artificielle de milliers d'offres d'emploi chaque jour et au recours à des entretiens d'experts, notamment des prestataires et fournisseurs de solutions technologiques.

### **Mieux informés et préparés à anticiper, que peuvent réellement faire les DRH pour participer à l'adaptation de leur propre entreprise et à sa compétitivité ?**

Toutes les entreprises qui sont parvenues à ne pas subir les transformations ont au préalable mobilisé leurs équipes autour d'un constat lucide. Cela est nécessaire pour assumer la responsabilité managériale mais aussi pour reconnaître la responsabilité individuelle du salarié lui-même dans la gestion de sa carrière, de son employabilité et de ses compétences. S'engager dans des formations et dans une mobilité interne suppose de la motivation et la conviction qu'il faut changer.

Nécessaire, mais pas suffisant car l'entreprise doit encore apporter des solutions : mobilités internes (« qui peut évoluer vers quel métier, moyennant quels apprentissages ? », « pourquoi tel métier interne va-t-il prendre de l'importance et constitue-t-il une possibilité d'évolution intéressante pour les salariés ? »), mobilités externes (« si l'entreprise ne peut pas proposer de solutions pour tous, quels reclassements intéressants, en termes de rémunération et d'évolution, peut-elle suggérer vers d'autres entreprises locales ? »)

La gestion des difficultés ou des transformations doit aussi permettre de mettre à profit la sortie

de crise pour rebondir plus facilement. Pour cela, l'entreprise doit à la fois préparer les compétences-clés de demain et fidéliser celles qui existent déjà.

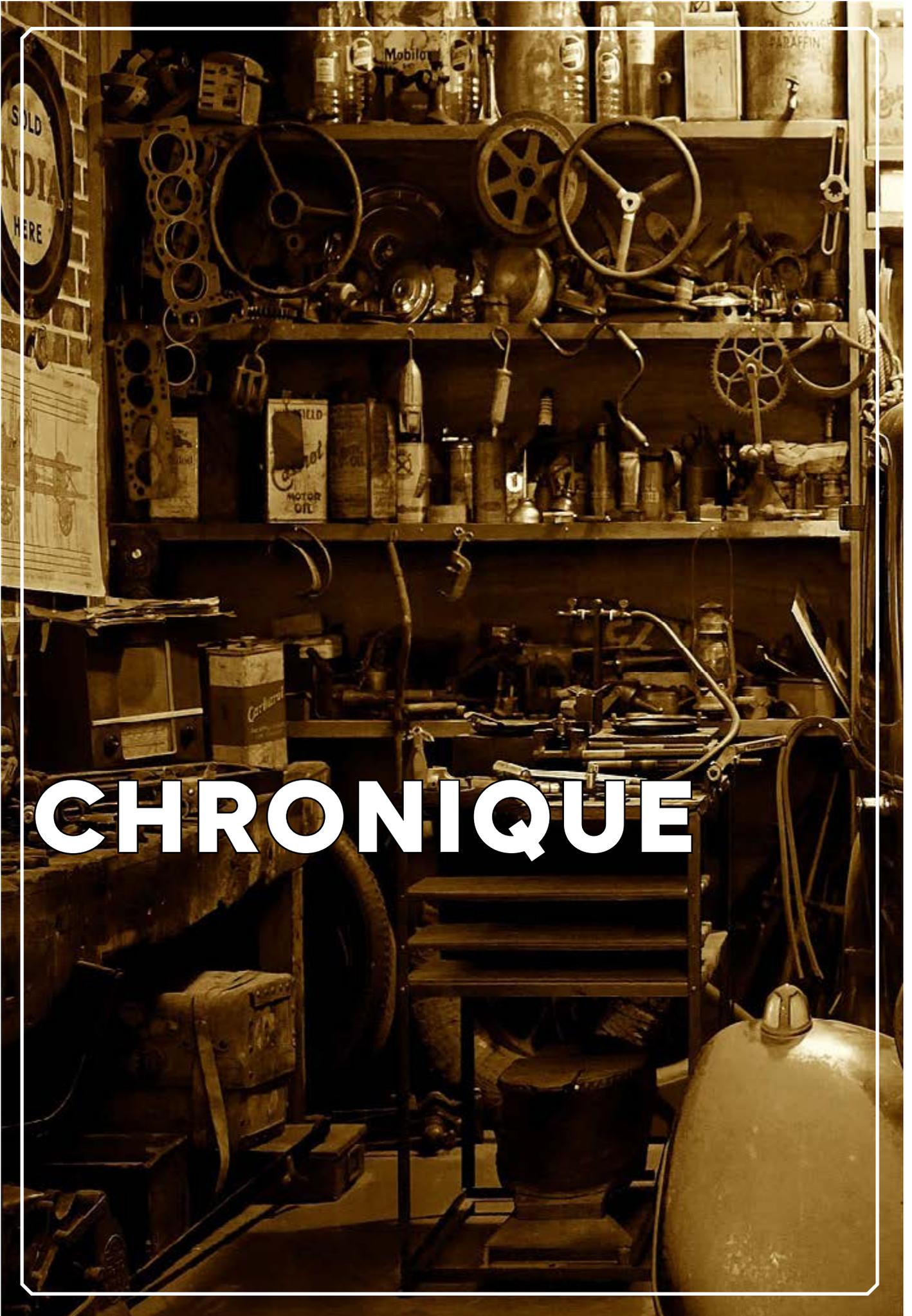
La définition et la promotion des parcours professionnels internes et la réponse aux difficultés de recrutement par la montée en compétences des salariés peuvent à la fois garantir la maîtrise des compétences-clés et faire rayonner la marque-employeur auprès des actifs. L'un des points communs, parmi celles des 600 entreprises interrogées qui n'éprouvent pas de difficulté à recruter est l'attention qu'elles portent à leur image dans leur environnement direct. Fût-ce au prix de parcours d'intégration très élaborés des actifs locaux, faute de trouver sur place les profils techniques qu'elles cherchent.

En décrivant les mobilités professionnelles internes possibles pour un salarié, en les hiérarchisant et en analysant leurs conditions de faisabilité, un outil de gestion des compétences permet cet effort de fidélisation. S'il s'ouvre à des coopérations inter-entreprises pour organiser des reclassements de l'une à l'autre et s'il informe sur l'équilibre local offre-demande de chaque métier de employeur, il permet également de nourrir la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et notamment son lien à son « écosystème » local.

Les obstacles classiques à une gestion « responsable » de l'évolution des métiers et à une gestion des compétences directement tournée vers la conduite du changement (manque de lisibilité des évolutions, complexité voire contradiction des informations, faible prise en compte des problématiques spécifiques des PME par les analyses nationales, spécificités stratégiques de chaque entreprise) peuvent aujourd'hui être levés avec une gestion des compétences intégrant l'environnement de l'entreprise.

Le développement de telles pratiques est très favorable à l'attractivité de la marque-employeur auprès de tous les publics (jeunes, candidats, relais et partenaires locaux, réseaux sociaux) ; il devient stratégique pour faciliter les recrutements (quel salarié jouera le jeu de la cooptation s'il se défie de la gestion des carrières et de l'emploi par son employeur ?) et la qualité de la conduite du changement avec les IRP et les représentants syndicaux.

*Olivier Verhaeghe*



# CHRONIQUE

A close-up photograph of a person wearing a Guy Fawkes mask and a dark hoodie. The mask is white with black markings for eyes, eyebrows, and a mustache. The person is wearing a dark blue or black zip-up hoodie. The text "O-POLITIQUE" is overlaid in the center of the image in a white, bold, sans-serif font. The background is dark and out of focus.

**O-POLITIQUE**

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

### Calembredaines et Billevesées

*Ne dites pas à ma mère que je suis DRH  
elle me croit emploi fictif dans une  
collectivité progressiste*

Ah ! ah ! Monsieur est Persan ? C'est une chose bien extraordinaire ! Comment peut-on être Persan ?

### Le Clown Ronald a-t-il un genre ?

L'auteur revendique le plaisir qu'il a eu à la lecture de la Chronique de Samuel Fitoussi dans le Figaro du 29 octobre 2023 et son déplaisir de ne pas y avoir pensé le premier. Ce pastiche en hommage à son glorieux prédécesseur.

Premier Conseil d'Administration de cette Major du Luxe depuis que Jean-Cyr Barracuchon a été nommé Premier Ministre par le Président Edward Phifi, suite logique du succès fracassant de sa campagne des Législatives sous le slogan « Jean-Cyr Premier Ministre ». Le Président de la Company Bertrand Schwartzen n'est pas présent depuis qu'il est récemment devenu résident Bruxellois. Occupé par le déplacement du siège social de ses entreprises vers des îles Caraïbes il n'a pas pu se déplacer. Il a toutefois envoyé un message pour réaffirmer « toute sa résolution à s'engager pour créer et incarner un Luxe aussi désirable que durable main dans la main avec de nombreux acteurs engagés dans des grandes causes sociétales. Notre Company développe ainsi collaborations et partenariats pour engendrer des impacts positifs pour la société et les territoires où le Groupe est implanté ». Son Directeur Général Georges Meloni a pris en compte l'arrivée de deux nouveaux administrateurs issus du groupe désormais majoritaire à l'Assemblée. Il n'a pas mis de cravate et dans sa garde-robe Futon il a privilégié un chino en serge de coton assurant un chic élégant et décontracté autant qu'un look décontracté et casual.



Philippe CANONNE

Une des premières mesures de JCB, immédiatement après la nationalisation des plantations de quinoa (scandaleusement rares en France) et la prise de sa photo officielle devant le mur des Fédérés au Père Lachaise, avait été d'imposer la création de postes d'Administrateurs Populaires et Libertaires (APL en abrégé) dans les Conseils d'administration du CAC 40. Il avait au préalable convoqué sa garde rapprochée et s'était lancé dans une diatribe sur la nécessité démocratique de la représentation des salariés dans l'entreprise et leur possibilité d'expression un droit citoyen précieux. Juste application des principes pour lesquels il avait consacré sa vie au combat tandis que les organisations censées représenter lesdits travailleurs étaient passées en masse à la social-démocratie et avaient repoussé son légitime leadership. C'est ainsi qu'il avait fait voter par « sa » majorité ces nouveaux postes que les contre-révolutionnaires s'empressèrent de qualifier de Commissaires au CAC 40. Quoiqu'il en soit qui mieux que ses fidèles députés étaient les mieux qualifiés pour parler

Travail dans ces temples de l'Argent roi ? C'est ainsi qu'un quarteron d'entr'eux eut le privilège de venir dans les beaux quartiers fouler la moquette épaisse des capitalistes.

Pour leur première visite chez les nantis Sardine Ruisseau et Daniela Bobino avaient choisi d'éviter la provocation. Pas de laisser aller ostentatoire et dépenaillé ni de gouaille stéréotypée comme lors de leur arrivée en troupe à l'Assemblée Nationale. Sardine était en jean de chez Edouard Leclercq© et portait un teeshirt arborant simplement le sobre slogan « Par-delà l'androcène » titre de son inoubliable livre au Seuil©. Quant à Daniela un boubou dans les tons mordorés et ornés d'effigies de JCB se mariait avec raffinement à des sneakers Décathlon©. Toutes deux, bien qu'elles s'en défendent, étaient un peu impressionnées de pénétrer dans un des fleurons de l'industrie française pour la première fois qu'elles entraient dans une entreprise, endroit où elles n'avaient jamais mis les pieds ayant effectué toute leur carrière dans l'associatif, l'humanitaire et le socio-culturel.

En arrivant dans le hall du siège de la Company elles croisèrent une salariée exploitée par le Capital. Une mannequin obligée de vendre son corps, ou tout au moins son image, pour survivre et humiliée en étant obligée d'accepter un salaire mirobolant, cinq ou six fois leur indemnité de parlementaires. La pôvrette était affublée de fringues Haute couture, qu'un contrat injuste l'obligeait à porter, produit du travail de misérables couturières elles aussi exploitées. La culture phallocratique sévit dans ces lieux comprennent elles et l'oppression machiste a des effets dévastateurs. Elles ne manquèrent pas de l'inviter à la rébellion et lui suggèrent de rejoindre la juste cause des Femen, modèles de déshabillage militant.

« Chers Collègues du Conseil, dit Sardine en s'adressant aux membres du CA de la multinationale du Luxe, bien que vous siégiez dans cette instance abominable du Patronat vous êtes vous-même sans le savoir nos camarades opprimé.e.s par le Capitalisme mondial. Nous vous invitons au combat intersectionnel et identitaire. Et notamment à vous extraire d'un bilan carbone alarmant pour ce qui est de la fabrication des produits qu'il faut remplacer par des vêtements et accessoires durables et non générés. Un rapprochement avec les zadistes et les camarades autonomes ouvrirait à cet égard des pistes fructueuses ».

Il faut hélas déplorer qu'à ce moment une conscience politique encore inaboutie brouilla ce message chez ceux qui l'écoutèrent. Ils crurent bon de rappeler à leurs deux zélatrices qu'ils étaient là pour faire du profit et verser des dividendes à leurs actionnaires et que pour ce

qui étaient des produits les Clientes faisaient la queue devant les boutiques pour les acquérir.

« Avez-vous pensé à suivre des cours d'empathie pour guérir votre masculinité toxique ? Cela contribuerait au concept de Circularité créative que vous avez développé et qui met la création au service de la circularité pour un Luxe plus durable qui engendre des impacts positifs lors de toutes les étapes stratégiques du cycle de vie des produits ».

Les débats du Conseil sur les tendances de la Mode montrèrent à quel point les administrateurs du Groupe ne semblaient pas bien maîtriser la différence entre sexe biologique et identité de genre, alors même que les projets marketing sont pleins de stéréotypes de genre. Ce qui explique sans doute la regrettable absence de parité au sein des défilés de la Fashion Week trop systématiquement composés de femmes biologiques. Les APL proposèrent qu'il soit fait appel à un collectif LGBTQ+ à même de dispenser des formations sur le sens et la portée heuristique du concept de genre. Les Mairies de Grenoble, Nantes ou Lyon les pratiquent régulièrement et des tarifs attractifs pourraient être négociés.

Dans l'après midi, après le déjeuner au restaurant d'entreprise du Siège de la multinationale où elles avaient déploré la présence de viande animale que des palets de soja auraient si bien pu remplacer, les deux APL entamèrent une grève de la faim de 14h42 à 15h18. Heure à laquelle un travailleur opprimé exploité dans les bureaux de la Maison de Champagne filiale du Groupe leur proposa de tester le millésimé vintage fierté de la Maison, ce qu'elles n'acceptèrent qu'après s'être fait confirmer le caractère strictement vegan du breuvage, au demeurant excellent. Grève pour demander aux américains d'arrêter de faire concurrence à la France et aux entreprises françaises basées aux US de cesser d'importer en France les conflits sociaux américains. Elles eurent l'occasion de croiser le patron de la filiale US du Groupe et son sous-fifre auxquels elles recommandèrent de venir s'installer en Seine St Denis pour fuir l'enfer ultraréactionnaire de Santa Barbara pour l'un et Miami pour l'autre. Elles apprendront à cette occasion qu'il y a un total de moins de 15 000 salariés franco-US en Ile de France contre 6 millions de travailleurs. C'est bien ce qu'elles craignaient les américains sont racistes et refusent d'habiter dans les pays européens.

Georges Meloni raccompagna jusqu'à la sortie Sardine et Daniela les bras chargés d'échantillons de produits de Maisons du Groupe qu'elles avaient estimé devoir accepter comme le fruit de la sueur des travailleurs exploités de la Company -notamment les cosmétiques de



Tsipora dont elles avaient apprécié le slogan pour une Beauté inclusive et innovante- Leur principal conseil avant de se quitter et qui figurerait au rapport à leurs camarades de l'intergroupe MUPPET était d'appeler la Company à aligner ses prix sur GIFI© pour permettre l'accès à tous dans une perspective de décroissance et d'amitié entre les peuples. Et à abandonner un marketing factice pour présenter les produits sur des palettes façon Lidl© quitte à accepter quelques pillages de magasins de temps en temps.

Ces personnes 1 et 2 (ne sachant pas quel genre, troisième compris, Sardine et Daniel souhaitaient revendiquer la Direction des Affaires Institutionnelles du Groupe avait préconisé cette appellation neutre) étant parties Georges Meloni put s'affaler dans le premier canapé venu et souffler. Dès que le transfert du Siège de la Company à Molenbeek-St Jean aurait été finalisé il y filerait sans regret. En attendant, le Grand Drh du Groupe, qui avait été confiné dans son bureau durant la présence des passionaria pour qui il représentait une sorte de Mal absolu -Mâl.e.iel en écriture inclusive- arrivait avec un précieux flacon de Très Grande Dame, clin d'œil de féminisme capitaliste avant l'heure.

Allons, buvons une coupe. Champagne ! Dans les succès on le mérite, dans les épreuves on en a besoin. C'est la vache à lait du Groupe et la source ruisselante de leurs stocks options. De toutes façons elles seront payées aux Caraïbes et Jean-Cyr ne les rattrapera pas.

## La Morale de cette Histoire

Tout n'est pas politique mais la politique s'intéresse à tout

L'entreprise ne fait pas de politique. On est dans le postulat, l'affirmation d'évidence, on pourrait dire le paradigme. Quelle entreprise reconnaîtrait qu'elle préfère tel parti, supposé défenseur de cet ordre si propice aux affaires, à tel autre, moins enclin au rigorisme et à la destruction créatrice de Schumpeter. Tel leader calme et en même temps mesuré à tel autre plus porté à la fureur et l'imprécation. Même s'il semble aller de soi que le marxisme révolutionnaire est rarement la tasse de thé des grands patrons cela doit rester dans le déni, le libéralisme de bon aloi dans le non-dit.

Quand le pays se déchire périodiquement, les banlieues s'enflamment et la Marseillaise de Rude est profanée l'entreprise semble flotter dans un monde irréel, iréniste et bienpensant. Surtout bienpensant. Il s'agit d'être conformiste, de ne choquer personne et surtout de plaire à tout le monde. Pour cela il faut être dans l'air du temps.

Il faut aller dans le sens du vent. Il faut accompagner les modes et les émotions. S'il le faut on se prosternerait devant Greta. On jurera vouloir sauver la planète avant même verser des dividendes aux actionnaires, même si on vend des canons ou de la malbouffe. On changera d'image, de slogan ou de nom s'il le faut pour plaire aux oukases des activistes.

S'il faut être woke on le sera. Plus de Prince Charmant pour Cendrillon devenus des personnes de genre 1 et 2. Plus de slogan fleurant bon la Coloniale pour la poudre chocolatée dans laquelle il y a toujours plus de bananes et de sucre que de chocolat. Plus de ces humoristes décapants qu'on aurait dû envoyer en correctionnelle s'ils n'étaient pas morts entretemps. Pas de vagues, donner aux gens, tous Clients en puissance, ce qu'ils ont envie de voir, d'entendre ou de recevoir. Et c'est ainsi à force de pirouettes qu'on voit des dirigeants possédant avions privés et yachts ne jurer que par le bilan carbone. Des leaders mondiaux de l'agroalimentaire jurer la main sur le cœur l'abandon de l'huile de palme et lui substituer d'autres cultures encore plus destructrices de l'environnement. Ou encore des leaders du Luxe remplacer les fourrures de bêtes -pourtant naturelles- par des imitations plastifiées.

Faisant ainsi, tous sont convaincus de flatter la masse et de la caresser dans le sens du poil -synthétique-. C'est pour ça qu'ils le font. Ont-ils raison ? Cela reste à démontrer. La volonté de plaire à tout prix ne va pas forcément de pair avec le réalisme. Dans le monde clos et feutré des décideurs on connaît souvent fort mal les vraies attentes des vrais gens.

Comment attendre d'un marketer formé à Harvard et passé par les majors de la lessive qu'il comprenne les attentes de son client d'au-delà du périphérique -quand ce n'est pas de l'Avenue Montaigne-. Ils devraient pourtant y réfléchir à deux fois. L'auto-conformisme s'est parfois retourné contre ses créateurs. Ainsi la bière Bud Light visée par un boycott après un partenariat avec une influenceuse transgenre. L'effondrement des ventes a vite facilité le rétropédalage. Comme en avait fait les frais précédemment M&M's en mal de rendre les mascottes de ses friandises plus inclusives. Sans parler de Disney icône absolue de l'Entertainment accusé de wokisme et privé de subventions par l'Etat de Floride. On attend avec curiosité le remake de Blanche Neige annoncé pour 2024 qui se propose de revoir une version originale jugée trop datée. Elle ne sera pas sauvée par le Prince et ne rêvera pas de trouver son grand amour. Reste à voir si elle trouvera des spectateurs.

## Morale dans la Morale

La Fonction RH est apolitique. Lire A-politique. Ce préfixe « a » illustre l'idée d'absence, de privation, de refus. Être apolitique c'est refuser d'entrer dans le jeu politique. S'interdire de jouer sur le terrain de la politique. Exclure toute position, explication ou interprétation de nature politique. Bref ne pas faire de politique.

C'est tellement évident qu'en réalité personne n'en parle. Il serait vraiment assez incongru qu'un Drh éprouve le besoin de préciser qu'il est apolitique ou que son activité n'est pas politique. Non sujet, Point final.

A tel enseigne que même des Drh pratiquant dans des milieux qu'on peut supposer ne pas être totalement hors du champ du politique protesteront qu'ils en sont totalement préservés. Ainsi de professionnels exerçant dans des grand CSE, des syndicats professionnels, des collectivités territoriales ou des organismes paritaires. Pareillement d'ailleurs que d'autres exerçant leurs talents dans des temples de l'argent comme des organismes de marchés, des cabinets d'avocats d'affaires ou de conseils financiers internationaux.

On ne sait pas s'il y a des Partis politiques nantis de Drh, mais s'il y en a on peut prédire qu'ils sont apolitiques. Donc au monde des Bisounours, Oui Oui Drh ne fait pas de politique. Evidemment c'est une posture.

Oublions l'approche marxiste qui fait par nature de l'entreprise un champ clos du combat politique et du Drh un suppôt du capital. Il n'en reste pas moins que tout est politique, la Rh comme le reste. Sans même parler du délégué qui vient en réunion avec son gilet jaune ou des salariés qui se questionnent sur les choix environnementaux de l'entreprise, tous baignent dans les réalités politiques de leur environnement.

« Venez comme vous êtes » dit un célèbre slogan. Evidemment ça n'exclut pas de venir avec des idées, des convictions ou des croyances. Les salariés ne les laissent pas à la porte de leur employeur. Le Drh le premier, même si on en connaît peu engagés dans le débat public. La posture ressemble à une sorte de déni. Affirmer très fort un monde comme on voudrait qu'il soit en espérant que par prophétie autoréalisatrice il le deviendra. Et si on n'y arrive pas, fermer les yeux et penser à autre chose. Au fond c'est une des facettes du discours de l'entreprise, bien lisse et propre sur lui. Personne n'y croit mais il ne faut surtout pas le dire. Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. En tous cas aussi longtemps que personne ne dit que le roi est nu.

## Morale de la Morale

La politique de l'autruche, c'est une politique qui court vite, une politique qui fait des gros œufs, c'est tout.

*Philippe Caronne*

# LANCEMENT D'UNE OFFRE INDIVIDUELLE À DESTINATION DES PROFESSIONNEL·LES RH



“ La fonction RH subit une profonde mutation depuis quelques années, portée jusqu'à maintenant par les entreprises. Il y a une prise de conscience individuelle de la part des décideurs RH, des RRH, à faire évoluer leurs métiers. C'est la raison pour laquelle Le Lab RH a décidé de lancer une offre individuelle. ”

ALEXANDRE STOURBE  
Directeur général du Lab RH

## CETTE OFFRE VOUS PERMET D'ACCÉDER À :

**1** **Plateforme collaborative** + 400 membres actifs

Un espace d'intelligence collective organisé autour de communautés dédiées aux professionnel·les RH pour échanger des bonnes pratiques entre pairs.

**2** **Application de micro-learning** + 160 capsules en ligne

L'application des RH connectés. Apprenez en continu et à votre rythme sur l'innovation RH.

**3** **Événements** + 120 événements

Exclusivement réservés à nos membres : conférences, lancement d'ouvrage, paroles d'experts, pitches de startups...

**4** **Veille & publications**

Newsletter mensuelle, rapports de prospective, ouvrages...

★ OFFRE DE LANCEMENT ★



LUS POUR  
VOUS A  
AJOUTER



**CULTIVER SES  
DIFFÉRENCES,  
ET CELLES  
DES AUTRES**

## Olivier MEIER s'est livré pour vous à l'exercice périlleux de l'interview schizo à l'occasion de la parution de son nouvel ouvrage

**OM: Bonjour Olivier, qu'est-ce qui t'a conduit à écrire ce livre ?**

Réponse : Ce livre est issu de mes chroniques XERFI Canal, revue audiovisuelle, qui visent à stimuler la réflexion. Le Groupe XERFI a souhaité élargir ce débat, en lançant une collection de prestige «Les chroniques XERFI Canal» aux éditions EMS.

J'en profite ici pour remercier Laurent Faibis (dirigeant fondateur), initiateur du projet et préfacier de ce livre. Un grand merci également aux membres de son équipe pour leur confiance.

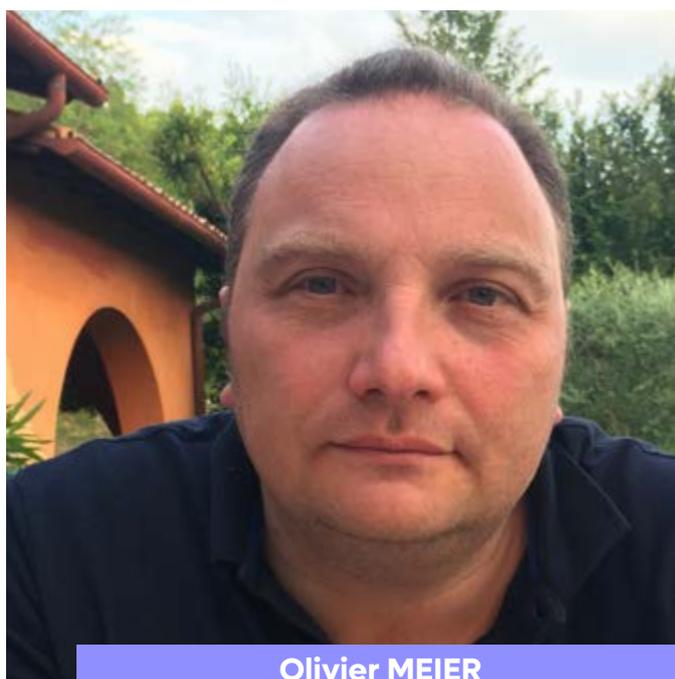
**OM: Dans quelle mesure ce livre peut avoir valeur d'impact auprès d'un public de professionnels ?**

Réponse : Ce livre a constitué en soi un réel défi. Il vise avant tout à bousculer le management traditionnel, en osant dépasser les dogmes et les préjugés. En effet, trop souvent la règle limite l'initiative et l'innovation. L'objectif de ce livre était donc d'explorer des idées nouvelles. Des thèmes comme la transgression, la déviance managériale, la promotion des incompetents, la face nuisible du perfectionnisme sont mis en lumière. Pas pour choquer. Mais pour enrichir le débat et la discussion. Cet ouvrage offre par conséquent des perspectives nouvelles. Le succès organisationnel ne se limite pas aux compétences traditionnelles. Parfois, perturber le statu quo peut libérer le potentiel créatif et créer les conditions de dynamiques collectives. Ce livre vise à stimuler la pensée critique. Trop souvent, nous acceptons les idées reçues. Il est temps de les questionner. De les analyser. De développer nos propres perspectives. On pourra ainsi découvrir comment s'ennuyer utilement, devenir un leader authentique sans tomber dans l'hubris ou valoriser ses échecs.

De même, on apprendra de quelle façon recruter des personnes parfois ingérables mais indispensables pour ouvrir de nouvelles

### *Olivier MEIER*

*Professeur des Universités (Full Professor)  
Observatoire ASAP - Chaire Innovation Publique ENSCI -  
Polytechnique - Sciences Po*



Olivier MEIER

perspectives. Les innovations managériales telles que le «slashing», l'innovation frugale, les apports de la gamification font également l'objet de chroniques. Il en est de même en ce qui concerne des stratégies de croissance originales, comme les acquisitions de symbiose (politique de croissance externe) ou les stratégies sur le marketing de l'imaginaire.

Ce livre doit donc se voir comme un outil au service de la réflexion et de l'action, destiné à tous les acteurs du management (établissement de formations, institutions, universités d'entreprises, managers et DRH). Il offre des idées nouvelles, parfois déroutantes, qui incitent à prendre des décisions éclairées et innovantes.

Car le management n'est pas qu'une application de règles. C'est avant tout une activité humaine qui doit permettre de libérer la créativité et les énergies.

**OM : Pourquoi se concentrer sur des sujets**

## aussi sensibles que la transgression ou la déviance managériale ?

Réponse : Dans un monde en constante mutation, les organisations doivent accepter une part significative d'incertitude et de déviance managériale pour continuer à évoluer. Cependant, elles sont souvent entravées par des risques de conformisme social, une source potentielle d'inertie et un terrain fertile pour les jeux politiques. La conformité et la normalisation sont généralement privilégiées face à la transgression et la déviance, souvent perçues comme des éléments à contrôler en raison de leur nature imprévisible et potentiellement perturbatrice.

Cependant, cette préférence pour la conformité peut entraver l'initiative et favoriser une prudence excessive au détriment de l'affirmation de convictions fortes. Les organisations tendent souvent à privilégier le consensus et le compromis, évitant les conflits à tout prix. Cela peut entraîner des impasses et freiner l'innovation.

C'est là que les travaux de Serge Moscovici peuvent se révéler extrêmement utiles. Moscovici a montré comment l'existence de normes contradictoires peut changer les règles du jeu, conduisant soit à une polarisation (conflit socio-cognitif) soit à une innovation minoritaire, dans certaines conditions (contextes d'incertitude, d'urgence ou de survie).

Dans de tels scénarios, l'individu transgressif peut devenir un véritable acteur du changement. En défiant les normes établies, il peut introduire de nouvelles idées et approches qui, bien qu'initialement perçues comme déviantes, peuvent finalement conduire à des innovations et des améliorations significatives.

Mais la transgression, pour qu'elle puisse réussir, requiert une combinaison de facteurs personnels, contextuels et comportementaux. Sur le plan personnel, l'individu qui transgresse doit être animé par des motivations profondes. Ces motivations peuvent être liées à des valeurs personnelles fortes, à un besoin psychologique de se distinguer ou à une volonté de défier



l'ordre établi. Ces ressorts internes permettent à l'individu de résister au rejet potentiel de l'organisation et de persévérer malgré les obstacles. Le contexte joue également un rôle déterminant. La transgression a plus de chances de réussir lorsque la norme dominante est en situation de faiblesse, c'est-à-dire lorsque la majorité n'est pas en mesure d'imposer une doctrine incontestable. Cela se produit souvent dans des situations d'incertitude, où les positions établies sont remises en question et où l'innovation et la créativité sont valorisées. Enfin, l'individu transgressif doit s'imposer de manière indiscutable. C'est cette réussite qui permettra à l'organisation et à ses anciens adversaires de reconnaître la valeur de la transgression. En effet, en présence d'une réussite irréfutable, l'organisation et ses membres ont plus à perdre à résister à la transgression qu'à l'accepter.

Car le refus de comportements non conventionnels qui ont pourtant apporté de la valeur à l'entreprise, impose d'être reconsidérée par l'organisation et les principaux détenteurs de l'autorité. En effet, ces derniers peuvent difficilement condamner une action positive aux risques de perdre leurs crédibilité et légitimité. Ces éléments requièrent par conséquent, de la part de l'individu transgressif, une détermination sans faille, un courage à toute épreuve, une ténacité indéfectible et un comportement consistant capable de résister aux pressions de toutes sortes. Une transgression réussie est donc un processus complexe qui exige à la fois des qualités personnelles, un contexte favorable et des pris de décisions qui ne relèvent pas toujours de la rationalité.



*Olivier Meier & Olivier Meier*

# HALTE AU MANAGER BASHING



*Mahé BOSSU*

*Autrice*

*Camille SIMON*

*Illustratrice*



*Pour se procurer l'ouvrage, rendez-vous sur le site de la Fnac :  
<https://www.fnac.com/a18332219/Mahe-Bossu-Halte-au-manager-bashing-Reinventer-l-experience-manager#omnsearchpos=1>  
 Ou dans votre librairie préférée !*



**Camille SION et Mahé BOSSU**

On a l'habitude des interviews de journalistes qui posent des questions tellement ouvertes qu'on se demande s'ils ont lu le livre. Là, c'est à l'autrice d'écrire sa propre interview. Les questions, comme les réponses. Mais après 9 mois d'écriture... c'est la page blanche. Alors elle s'est tournée vers son acolyte, l'illustratrice. On vous retranscrit leur échange.

MB : Salut @Camon.simille, tu te souviens de mon projet de livre pour lequel tu avais accepté, par amitié, de faire 2-3 illustrations...

CS : Finalement j'en ai fait plus d'une centaine ! Un sacré traquenard !

MB : Et bien il est sorti aujourd'hui, dans toutes les librairies, même à la Fnac. Et surprise, le MagRH nous demande une interview pour le mettre à l'honneur. Et je me disais que...

CS : Tu ne vas quand même pas me demander d'écrire l'interview à ta place.

MB : ... Tu pourrais juste nous dire ce que tu as pensé du livre ?

CS : « Nul doute que ce livre vivant et documenté, rigoureux et opérationnel, deviendra une référence pour aider les entreprises à donner aux managers et futurs managers l'envie et les moyens de manager. » Et ce n'est pas moi qui le dis, c'est Jean-Marie Peretti, dans la préface de ton livre !

MB : Enfin il dit aussi que tu as de l'humour... Je me demande quelle illustration a bien pu le faire rire !

CS : Certainement celle où tu boudes !

MB : \*moue dubitative\*

Pfff... mais quelle idée d'avoir écrit ce livre ?

CS : Quand tu m'as vendu le projet, tu m'as dit que de notre courte expérience – c'est vrai

qu'à nous deux on dépasse à peine les 10 ans cumulés – tu étais frappée par tout ce qui pesait sur les épaules des managers : la performance de l'entreprise, ses résultats et son efficacité, mais aussi le bien-être des salariés – voire leur bonheur à en croire certains et certaines – ou à minima la prévention des RPS, leur équilibre vie pro / vie perso...

MB : Bah ils sont payés pour ça, non ?

CS : Justement, tu disais que c'était un peu court comme réponse. Et dans cette tradition du management-bashing, on avait trop souvent tendance à nier les contraintes auxquelles ils étaient confrontés. De plus en plus de contraintes, de moins en moins de marge de manœuvre. Conduisant à ce que certains, peut-être particulièrement dans notre génération, se détournent de ce rôle pourtant clé.

MB : à ça ce n'est pas moi qui le dis, c'est Opinion Way, dans une étude menée pour Indeed en 2018 : 20% des cadres ne veulent pas (ou plus) manager !

CS : Ca montre bien que manager une équipe, ça ne fait plus tellement rêver. On leur reproche de ne pas concilier des vents contraires mais on ne veut surtout pas de leur place !

MB : et moi, pour répondre à ça, je n'ai rien trouvé de mieux que de faire un ouvrage de plus sur le management !

CS : Ce n'est pas un ouvrage de managers qui s'adresse aux managers. C'est un ouvrage qui invite toutes celles et ceux qui entourent les managers – les managers de managers, l'équipe de direction, les professionnels RH mais aussi les consultants et autres coachs - à repenser les conditions d'exercice du rôle pour permettre enfin aux managers de ... manager !

MB : c'est vrai que le management n'est pas qu'une affaire de managers ! Et à l'heure où l'expérience collaborateur est sur toutes les bouches, on se demande qui se préoccupe de l'expérience manager.

CS : Plein d'entreprises ! Tu en as même fait des encarts dans ton livre ! Tu sais, avec mon illustration « la petite Mahé avec le drapeau du côté de » Clarins, Intermarché et Netto, la CPAM du Var, RelevanC... Tu présentes des initiatives concrètes et inspirantes pour d'autres entreprises et tu en fais même parfois un décryptage pour expliquer ce qu'il faut en retenir.

MB : On voit bien là, la fille de prof : de la théorie pour s'enrichir, des cas concrets pour se projeter, des synthèses pour « ancrer » les apprentissages !



CS : Et les lecteurs et lectrices attendent ça ! Des outils et des méthodes, du concret pour pouvoir ensuite le dupliquer dans leur propre entreprise.

MB : Mais il n'y a pas de recette miracle, c'est sûr ils vont être déçus !

CS : Pas de recette miracle, mais des pistes d'action claires dès le sommaire : avec la première partie on se concentre sur le manager en lui-même : Décliner le projet d'entreprise pour toutes les équipes (chapitre 1), questionner le rôle du manager (chapitre 2), lui donner les moyens de manager (chapitre 3) et enfin l'envie de manager (chapitre 4). On y retrouve, les questions à se poser, quelques idées pour y répondre et des bonnes pratiques. Cette première partie nous met sur les rails !

MB : Et puis la seconde dépasse le seul périmètre du management pour questionner aussi la culture de l'entreprise. Et là j'ai fait appel à plus grand que moi pour enrichir mon propos : Thierry Bobineau, les deux Patrick (Bouvard et Storhaye), Lise-Marie Biez, Laurence Servant...

CS : Comme ça au moins, si tu sèches pour les futurs interviews, tu pourras faire appel à eux ! D'ailleurs, maintenant qu'il est sorti le livre, on n'a pas parlé du prix pour les illustrations...

MB : ...

Je ne t'ai pas dit ? On reverse les traditionnels 8% de droits d'auteur à l'association Sauvons le climat. Tu ne touches rien, mais tu fais une bonne action !

CS : Parce que sans planète, il n'y aura plus de managers !

# LE WEB FRANCAIS



# 30 ans après la naissance du World Wide Web, le premier livre retraçant l'histoire de la France numérique et de ses pionniers

Le World Wide Web est partout dans nos vies. De sa naissance en 1989 dans un laboratoire du Cern à son adoption publique en 1993, il n'a cessé d'évoluer. Mais connaît-on bien son histoire et le rôle phare qu'a joué (et continuer de jouer) ce qu'on nomme aujourd'hui la French Tech ? Trente ans après les premiers pas du Web, les pionniers sont toujours là, engagés dans des batailles politiques ou occupés à forger les futures étapes du numérique aux côtés des nouvelles générations, pour que la France trouve une place légitime dans cette nouvelle révolution industrielle. Des balbutiements du Web hexagonal à son omniprésence, épousant par la Net euphorie, la bulle Internet et la « remontada » de l'innovation, cet ouvrage raconte pour la première fois la France numérique, telle qu'elle a été façonnée par des optimistes. Ces grandes étapes de l'Internet français sont complétées de visions et de recommandations sur les perspectives possibles et de plus de 150 portraits de pionniers afin de créer un panorama du digital français rendant hommage aux esprits créatifs.

## Pourquoi consacrer ce livre au Web français ?

La pandémie de Covid-19, entre 2020 et 2022, nous aura permis de prendre conscience de l'importance du numérique dans nos vies. Mais nous semblons avoir oublié qu'il existe grâce aux efforts de quelques centaines de professionnels, décideurs et entrepreneurs. Des pionniers, qui ont cru au Web et à son potentiel à une époque où la « Toile » restait encore à remplir. Ce livre a pour objectif de rendre leur travail à nouveau visible. Afin que chacun puisse prendre conscience que la « French Tech » que nous connaissons aujourd'hui n'est pas tombée du ciel.

Sa vitalité, le numérique français la doit aux prises de risques, aux rêves, aux remises en question et aux innovations d'une poignée de visionnaires – dont les parcours sont tout sauf linéaires.

Si la Toile dont nous héritons aujourd'hui est mondiale, elle n'en demeure pas moins dominée par des acteurs anglo-saxons, pour ne pas dire américains. La France dispose de son propre numérique. Mais ce numérique aurait sans doute pu être plus important, et plus autonome, si nous avions tiré les leçons de ses débuts, entre 1995 et 2005.

*Pascal Gayat*

## LE WEB FRANÇAIS

*Histoire d'une épopée et de ses pionniers*

*Sophie Bramly, Pascal Gayat, Fabien Soyez, paru chez DUNOD le 18 octobre 2023*

### Les auteurs :

D'abord intrapreneuse du digital chez Universal Music dans les années 90, puis startupeuse dans les années 2000, Sophie Bramly est également autrice de plusieurs livres.

Pascal Gayat est professionnel et dirigeant d'entreprises du secteur numérique depuis 1996. Il est fondateur et organisateur des trophées « Les Cas d'OR du Digital » qui récompensent les succès opérationnels des organisations en la matière.

Fabien Soyez est journaliste spécialisé dans les nouvelles technologies et l'économie. Il est le co-auteur de la biographie de Louis Pouzin, inventeur français d'Internet. Après avoir écrit sur l'histoire du Net, il poursuit l'aventure de cet ouvrage avec l'histoire du Web français

Je pense qu'il est essentiel de valoriser notre propre histoire numérique, celle qui a façonné notre rapport actuel à la technologie et au Web. Alors que la majeure partie de l'histoire du Web est souvent racontée du point de vue des GAFAM, il existe une riche mosaïque d'innovations, d'échecs, de réussites et de leçons apprises ici, en France, qui mérite d'être mise en lumière. En creusant dans les racines du Web français, nous pouvons célébrer nos réussites, mais aussi comprendre nos échecs et envisager l'avenir du numérique en France avec un regard éclairé.

Le Web français offre aussi une touche de diversité dans un monde numérique standardisé. Alors que les grandes entreprises, souvent US, dominant le Web, nous souvenons des acteurs locaux, des entrepreneurs audacieux et des pionniers qui ont contribué à forger le paysage numérique français, est salutaire. Ces histoires peuvent servir d'inspiration à la nouvelle génération d'entrepreneurs français.

Enfin, je crois fermement que pour comprendre notre présent et envisager notre avenir numérique, nous devons comprendre notre

passé. Le Web français a traversé de nombreux défis. En explorant ces années cruciales, nous pouvons mieux comprendre les défis actuels et à venir du numérique en France - tout en offrant une reconnaissance bien méritée à ceux qui ont ouvert la voie.

*Fabien Goujot*

**Votre livre est aussi une grande initiative de transmission intergénérationnelle du Web Français...**

Fin 2018, nous avons proposé à tous les étudiants de la promotion 2019 du MBA MCI, De Vinci Education, formation pionnière en matière de Commerce & Internet, de contacter des centaines de professionnels qui avaient débuté leur carrière dans le web au beau milieu des années 90. L'idée était de conduire des entretiens pour savoir comment ces personnes en étaient venues à travailler dans un secteur qui débutait sans modèle économique avéré.

Une centaine d'entretiens ont été effectués et les étudiants ont pu découvrir par eux-mêmes le récit d'une véritable épopée. C'est en effet la première fois qu'une initiative de telle ampleur a deux effets, celui de former de jeunes générations à l'audace, et de collecter une information aussi précieuse pour notre industrie numérique qui compte aujourd'hui 1 million d'emplois en France.

*Pascal Gayat*

**Génies, visionnaires ou inconscients, vous présentez 150 parcours de professionnels, pionniers d'un Web qui n'existait pas encore, pouvez-vous nous en dire quelques mots ?**

La partie consacrée aux parcours et témoignages de Pionniers comprend des éléments issus des entretiens avec le focus sur débuts dans le Web pour chacun d'entre eux. Il était important pour nous de savoir ce qui les avait amenés à accepter ces premières fonctions digitales, quelles formations il avaient, et souvent la part très anecdotique des débuts car il n'y avait par principe pas de formation qui menait au Web en 1994 !

Pour les entrepreneurs emblématiques qui ont fondé et dirigé des entreprises et marques très connues y compris du grand public de l'époque nous avons retracé leurs parcours et repris des éléments de la vision qui les animait. Pour certains, ils se sont exprimés sur leur ressenti, 25 ans plus tard, face à cette période pionnière et comment accompagner l'avenir sur les grandes thématiques que sont l'IA, le Web3, la responsabilité environnementale.

*Pascal Gayat*



Ces 150 parcours que nous mettons en avant dans notre livre représentent la diversité et la richesse de l'histoire du web français à ses débuts. Ces professionnels, génies, visionnaires ou simplement chanceux d'avoir été là « au bon moment », sont ceux qui ont osé s'aventurer dans l'inconnu, à une époque où le numérique n'était qu'à ses balbutiements en France. Chacun à leur manière, ces pionniers ont contribué à poser les premières pierres de ce qui est devenu l'édifice du numérique français que nous connaissons aujourd'hui.

À travers leur témoignage, nous revisitons cette période cruciale de 1995 à 2000, une époque malheureusement souvent éclipsée par l'ombre des géants de la tech actuels. Mais c'est précisément cette période qui peut nous offrir des leçons précieuses pour l'avenir. Si nous voulons comprendre les opportunités et les défis du futur Web3 et envisager une véritable autonomie numérique pour la France, il nous faut regarder en arrière, analyser nos réussites et nos erreurs, et puiser dans l'expérience et la sagesse de ces pionniers. Notre livre est une invitation à cette introspection et à une reconnaissance de l'impact de ces individus audacieux sur notre paysage numérique actuel.

*Fabien Goujot*

**Revenons 30 ans en arrière, quelle épopée du web français vous a le plus marqué ?**

L'épopée qui m'a semblé la plus marquante est celle de Multimania, qui au début des années 2000 comprenait un ensemble de services « essentiels » aux usages numériques, services que nous utilisons toujours aujourd'hui mais via des plateformes américaines. Ainsi on pouvait avoir ses pages personnelles et être relié à sa communauté (comme pour Facebook), avoir son adresse email personnelle (comme

pour Gmail), naviguer via des annuaires et moteurs de recherche (comme pour Google). Ces services étaient utilisés par des millions d'utilisateurs en France et on peut penser qu'ils seraient certainement leaders aujourd'hui en France s'ils avaient bénéficié d'un soutien important lors de l'explosion de la bulle internet. Globalement la règle entrepreneuriale de l'époque était de copier les services américains mais nos services devenaient vite leaders sur le marché français, c'est un témoignage rapporté par de nombreux entrepreneurs de l'époque, c'est aussi une question de culture.

*Fascial Grayat*

L'épopée du web français qui m'a le plus marquée est celle de Nomade, menée par Gilles Ghesquière et Jean Postaire. Leur histoire incarne parfaitement l'ambition, la vision et le courage entrepreneurial des débuts du Web en France.

Dès 1994, Gilles Ghesquière, armé d'une riche expérience en information en ligne et inspiré par les premiers échos du web américain, voit dans le Web naissant un potentiel inestimable. Avec son collègue Jean Postaire, ils s'inspirent de Yahoo!, le premier annuaire américain, pour créer un équivalent français, adapté aux besoins spécifiques de notre pays.

Lancé en 1996, Nomade n'était pas juste un annuaire. C'était le reflet d'une époque où le Web était encore un terrain vierge en France, avec des connexions lentes et des coûts d'entrée élevés. Malgré cela, ces pionniers ont vu l'opportunité. Ils ont misé sur un modèle publicitaire, démarchant les premiers annonceurs audacieux comme Canon et Peugeot, qui ont pris le risque de découvrir ce nouveau média. Les débuts étaient modestes, mais c'est cette audace et cette vision qui ont jeté les bases du paysage publicitaire digital d'aujourd'hui.

Au-delà de l'aspect technique ou commercial, ce qui me fascine dans cette histoire, c'est le parcours entrepreneurial. Financer une startup web à cette époque n'était pas une mince affaire. En France, les opportunités de capital risque étaient limitées, et les défis étaient nombreux. Pourtant, avec détermination, Gilles Ghesquière et Jean Postaire ont puisé dans leurs propres économies, sollicité amis et famille, et ont su convaincre des investisseurs visionnaires de croire en leur projet.

Ils ont aussi échappé de justesse à la bulle internet : Jean Postaire et Gilles Ghesquière auront eu la chance inouïe de revendre leur bébé en juillet 1999, peu de temps avant l'éclatement de la bulle (à LibertySurf, pour 130

millions de francs (26 millions d'euros)).

Finalement, alors que nous voyons face à nous les géants du web d'aujourd'hui, il nous faut nous remémorer ces pionniers, ces bâtisseurs de la première heure. Leur voyage, leurs défis et leur succès sont un rappel puissant de l'esprit entrepreneurial qui a façonné le web tel que nous le connaissons aujourd'hui. Nomade, pour moi, incarne cet esprit et reste une source d'inspiration pour tous les aspirants entrepreneurs du numérique.

*Fabien Gayez*

**Les GAFAM ont éclipsé (ou submergé) le web français. Avec l'arrivée du web3, les cartes peuvent-elles être redistribuées ?**

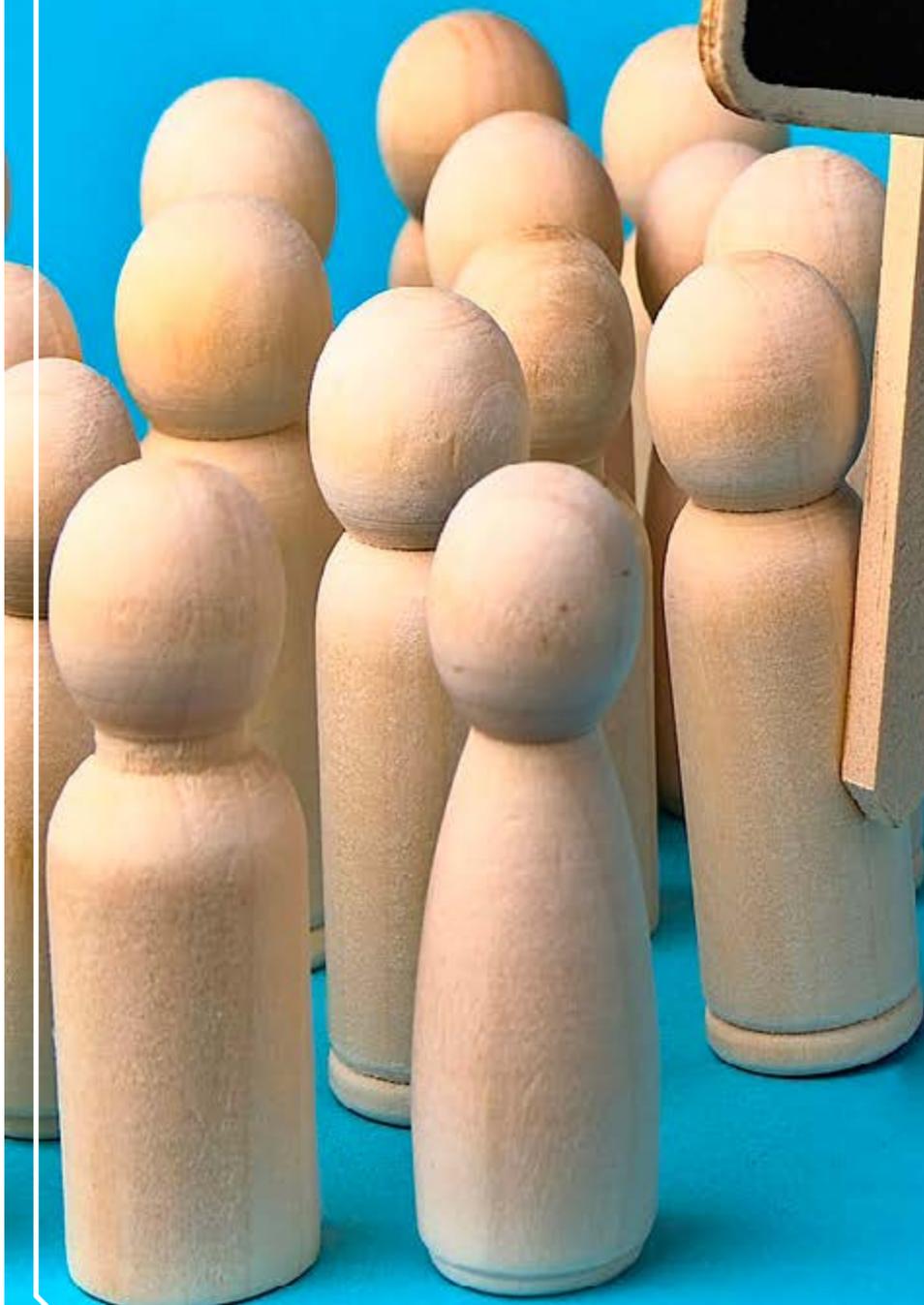
En effet, Google et Facebook principalement ont bénéficié de la période de vaches maigres de 2001 à 2010 pour s'imposer et en effet à cette époque plus aucun entrepreneur ne tentait de les copier, c'est probablement là que les principales erreurs ont été faites par nos écosystèmes car c'est justement à ce moment que les usages se sont développés, que le E-Commerce est devenu une vraie réalité, que la qualité des connexions s'est nettement améliorée.

En 2006, alors que j'étais en rendez-vous avec des investisseurs, il était écrit sur un mur « si vous êtes venu nous dire que votre principal concurrent c'est Google, votre place n'est pas ici ». C'est justement l'inverse qu'il fallait soutenir ! Et il fallait le faire en soutenant les acteurs des 90s dès 2000. A l'aube du Web3, il est important d'identifier les signaux faibles, qui sont déjà évidents, de choisir ses combats et de prendre une place importante sur l'échiquier européen, puis mondial. Les cartes peuvent toujours être redistribuées, on l'a vu y compris entre acteurs des BigTech notamment avec la bataille des moteurs de recherche, des navigateurs, de l'Internet Mobile.

Ce qui est important d'identifier, c'est ce que seront les usages essentiels associés à ces nouveaux concepts, car le passé nous a démontré que ces sont les entreprises qui insufflent ou qui servent ces usages essentiels qui remportent la mise, parce que ce sont celles qui collectent le plus de données pour modéliser leur développement et pour savoir comment évoluent les usages sans même avoir à interroger les utilisateurs.

*Fascial Grayat*

# LA RÉDUCTION DE LA PENSÉE OU LA LIBERTÉ CONFISQUÉE



## Pourquoi avoir écrit ce livre sur la liberté confisquée quand la France est réputée être un pays de liberté ?

La raison en est simple : nous ne sommes plus dans un pays de liberté... de pensée ! Des médias traditionnels aux réseaux sociaux, certains modes de communication modernes se sont emparés des neurosciences pour saboter notre esprit critique. Mises au service de certains intérêts globaux, ces connaissances sont utilisées dans un seul but : influencer le plus grand nombre de personnes tout en leur offrant l'illusion du libre arbitre.

Agir en amont sur un élément contribuant à élaborer la pensée, la changera, la réorientera, en un mot, la réduira. Réduire la pensée limite le libre arbitre de la personne. Sans qu'elle en soit consciente, le choix de ses décisions sera orienté selon des causes externes inconnues par elle. Le phénomène est devenu subtil et indépendant de sa propre volonté. Tous les secteurs de sa vie seront impactés : travail, consommation, politique, santé, économie ou réseaux numériques.

### A qui sert la réduction de la pensée ?

Attribuer la réduction de la pensée à un individu, une entité publique ou privée serait facile mais inexact. Le brassage d'informations et la porosité des frontières entre les pouvoirs dominants ont créé entre eux une forme d'interaction efficace ou intrication. Celle-ci fusionne aussi bien les représentants des pouvoirs politiques, économiques, ceux de la finance, du numérique, des médias et parfois même ceux de la religion, sans que cette liste soit exhaustive. La confusion des genres est devenue le principe d'action des pouvoirs dominants. Ainsi la bataille pour la domination du monde les réunira indifféremment et alternativement sous la forme de « matrice » dont la cible sera l'individu !

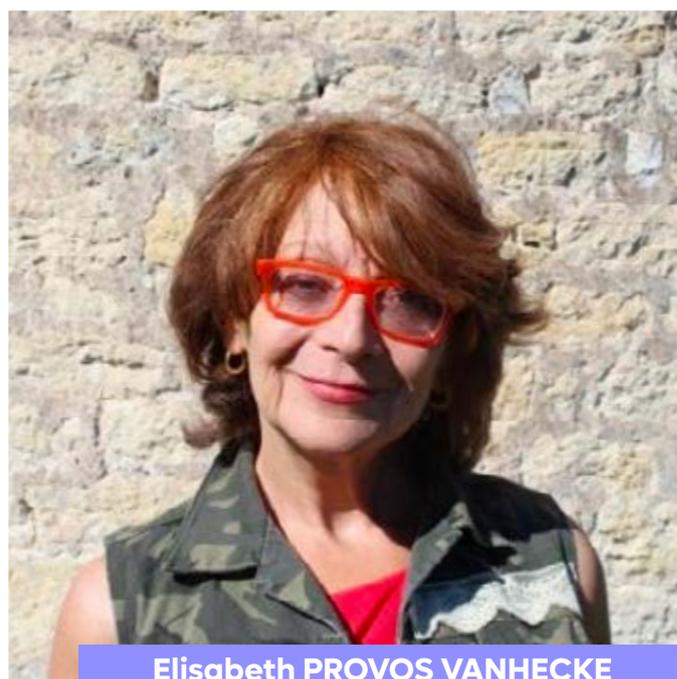
### Pour vous, qu'est-ce qu'une matrice ?

La « matrice » est un phénomène qui résulte de la rencontre des représentants des pouvoirs

dominants pour servir leur but. Par la force qu'elle déploie, elle agglomère leurs intérêts sous la forme de réseaux ciblant des opérations spécifiques. Leurs domaines d'activité sont multiples et leur mode de fonctionnement les a rendus poreux. On les pensait séparés, ils ne le sont plus. Leurs dirigeants sont devenus des alliés pour satisfaire un intérêt imbriqué, qui

*Elisabeth PROVOST VANHECKE*

*Autrice*



Elisabeth PROVOS VANHECKE

sert l'un en servant l'autre par un phénomène de ricochet. La « matrice » réunira les éléments forts d'un « système matriciel », c'est-à-dire d'un ensemble d'acteurs, devenus associés pour satisfaire un intérêt commun, et qui tirent tous dans le même sens. Par leur force d'attraction ils confisqueront la liberté des individus à leur seul profit. Leur discours dominant (ou mainstream) ne permettra plus la diversité de la pensée de tout un chacun.

### Comment les individus peuvent-ils accepter que leur pensée soit réduite ?

La réduction de la pensée par « ravisement » est un phénomène indolore et progressif, qui ne heurte pas les valeurs individuelles et collectives. Les personnes seront ravies par la communication de la matrice qu'elles acceptent ; et ravies dans le sens qu'elles sont captées malgré elles. Leurs pensées auront

été transformées et utilisées par la matrice pour arriver à ses fins. Discerner, parmi leurs sollicitations au quotidien, ce qui est réel et ce qui appartient à l'individu de ce qui est superposé à son vécu, relève aujourd'hui de la gageure. La personne n'a plus accès aux clés de son discernement qui lui-même ne peut plus être lucide. Pour arriver à cet objectif, la matrice développera des méthodes de persuasion intriquées qui progressivement confisqueront la liberté de pensée de la personne.

## Vous pourriez expliquer ?

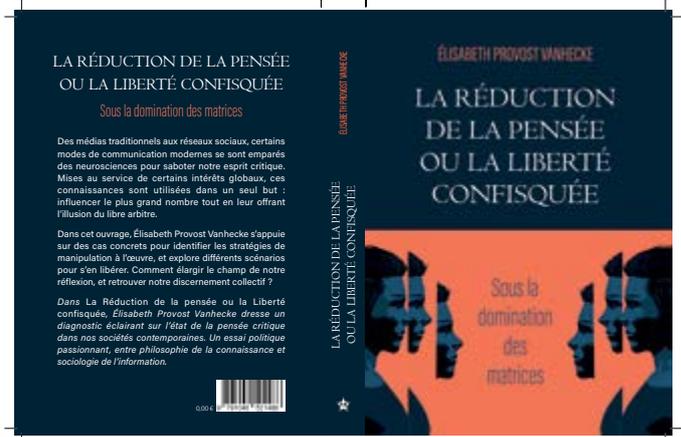
L'intrication est une notion qui vient de l'approche quantique. Elle décrit les phénomènes qui fusionnent car actionnés dans un même sens et qui pour cela utilisent des moyens similaires.

Ainsi, les neurosciences sont présentes dans la communication de toutes les formes de la matrice :

En ce qui concerne la matrice consommation, pour exemple en période d'inflation certaines grandes marques alimentaires ont augmenté sans raison le prix de leurs produits. Elles tablaient sur les consommateurs pour que ceux-ci continuent de les acheter car cet achat est gratifiant pour eux sur un plan social ;

La matrice travail emploie les neurosciences dans les entretiens de recrutement et le management. Son double langage à la fois promeut l'embauche des seniors et dans le même temps licencie les salariés seniors afin de rajeunir la pyramide des âges. La percée du numérique dans la plupart des métiers aurait à priori facilité les tâches des employés, à moins qu'elle n'ait court-circuité des étapes dans la compréhension du travail. La révolution numérique aurait ainsi apporté une autre taylorisation du travail en brisant le lien qui unissait la contribution de la personne à la réalisation finale du produit ou du service, le sens de son travail ;

La matrice politique est devenue exemplaire dans l'utilisation des neurosciences avec l'emploi de techniques de communication inconnues du grand public. Pour exemple, « l'alternative illusoire » ne donne le choix qu'entre deux options sans permettre les autres. A la mi-juillet 2021, le nombre de personnes vaccinées a été évalué comme insuffisant par les autorités de santé. Dans son discours du 12 juillet 2021, le Président de la République a donné le choix entre se faire vacciner et conserver sa liberté d'aller et de venir, ou de la perdre si l'on ne se faisait pas vacciner. Aucune autre alternative n'était possible contrairement à l'Allemagne qui a laissé le choix de s'autodéterminer à ses ressortissants.



On pourrait citer également la « prémisses dialectique » ou affirmation non démontrée au début d'un discours et sur laquelle on construit un argumentaire. Pour exemple, lors des épisodes de manifestations de rue, « La foule n'est pas légitime ». Ce qui justifierait sa répression par les forces de l'ordre.

De la façon dont ils sont utilisés, les réseaux sociaux sont supposés correspondre à une réalité vraie quand en fait les informations qui y circulent sont préalablement triées par les modérateurs des fournisseurs d'accès qui ne permettent leur divulgation que si elles sont conformes au courant de pensée dominant. Ils s'arrogent par ailleurs un droit quasi constitutionnel, celui de retirer la liberté de communication à des personnes qui n'appartiennent pas au mainstream et dont le discours serait susceptible de lui nuire ;

On pourrait encore citer les médias écrits ou diffusés qui ne se priveront pas d'utiliser le renversement de la charge de la preuve au détriment du lanceur d'alerte devenu coupable de l'information qu'il a divulguée. Parfois, certains médias présentent un fait divers en fonction de la façon dont il sera accepté. Pour exemple, dans un quartier « de la politique de la ville », un policier a été attaqué par un délinquant en délit de fuite. L'agent a riposté et il a tué accidentellement le contrevenant. La presse locale a retraduit les faits sous la forme : « Un père de famille a été tué par un policier ». Ou encore quand les médias intensifient la densité d'informations « dans le même temps » ce qui ne permet pas au spectateur ou à l'auditeur, de s'approprier la donnée pour la transformer en une connaissance.

## Quel est l'impact des matrices sur la personne ?

A force de répétitions sur un plan individuel et collectif, les comportements suggérés par les matrices s'inscrivent comme la seule réponse possible aux choix des individus. La force de l'intrication des matrices sur la personne est

telle qu'elles n'ont plus besoin de susciter à nouveau un comportement chez elle car il s'est ancré dans sa manière de fonctionner qui a pris la forme d'un stimuli action. Ainsi le cerveau de la logique et du raisonnement est court-circuité et on passe directement des envies suscitées par l'émotion (le cerveau reptilien) au cerveau des décisions, les lobes frontaux.... Provoquer le désir pour impulser l'action chez les gens sans qu'ils y aient réfléchi, n'est-ce pas «génial» ?

Alors on s'étonnera que des personnes au travail soient désorientées ; vivent mal leur existence quand elles ne savent pas d'où vient la difficulté !

## Existe-t-il un lien entre l'Etat et les Matrices ?

Un phénomène paradoxal s'est installé. La revendication pour l'égalité des citoyens a en fait renforcé le pouvoir de l'Etat qui a réclamé de plus en plus d'informations aux gens afin de satisfaire leur demande. Grâce au numérique, l'administration s'est infiltrée dans les plus petits gestes du quotidien et la pandémie a réussi à impulser la collecte des données de santé là où le dossier médical partagé et le livret de santé avaient échoué. Aujourd'hui l'Etat peut imposer un diktat sur les citoyens tant la puissance de son contrôle sur les moindres faits de leur vie est importante !

Le despotisme démocratique auquel nous serions arrivés justifierait-il l'utilisation de la peur pour gouverner ? A la peur de la rue (les Gilets Jaunes) entretenue par les médias, a succédé celle de la pandémie dont le martelage médiatique a peut-être fait plus peur que la maladie elle-même ; puis ce fut la peur de la guerre en Ukraine relayée journalièrement par les médias. Dans ce contexte est intervenue la réélection du chef de l'Etat. Sur un programme précis ou une déclaration de chef de guerre ?

Ce serait sans évoquer les conseils de cabinets internationaux aux honoraires faramineux sur le financement de la pandémie. L'industrie pharmaceutique est alors devenue une des premières industries de la sphère occidentale.

## Mais il y a bien eu des révoltes démocratiques dans le pays, les Gilets Jaunes par exemple ?

Oui, vous avez raison. Il sera alors nécessaire de regarder comment la révolte a été maîtrisée. L'argument principal fut que le collectif n'avait pas un statut juridique reconnu et suffisant pour que l'Etat négocie avec lui : ni syndicat, ni association, ni de représentant permanent. Si on examine d'un peu plus près le mode de fonctionnement des Gilets Jaunes, celui-ci

s'apparentait à celui du «banc de sardines». La personne la plus adaptée représentait le collectif suivant la problématique posée. Le débat et la contradiction d'idées existaient bien entre ses ressortissants. Voilà qui inaugurerait une autre gouvernance ouverte qui « faisait système ». A l'instar de matrices, les individus avaient leur propre but, améliorer leur niveau de vie. Malgré leur excentration géographique, ils ont fait «alliance» et ils ont su s'organiser dans le temps et l'espace. Sans doute ne maîtrisaient-ils pas encore leur mode de gouvernance ni les appuis nécessaires pour ne pas avoir été en capacité de le faire reconnaître.

## Alors tout le monde se tait, personne n'ose plus prendre la parole ?

Bien heureusement la contradiction existe toujours ! Certains individus, que l'on qualifiera de «déviant» n'ont pas encore été ravis par le courant de pensée dominant des matrices. Ce sont par exemple, les économistes hétérogènes de Lille qui ont réintroduit les sciences humaines dans leur domaine et dont le courant de pensée a été banni par les économistes mathématiciens reconnus par les pouvoirs dominants. Ce sont aussi les personnalités politiques ou médiatiques que l'on écartera pour accusation de harcèlement ou de violences sexuelles. Le temps que la justice fasse son office, si elles sont reconnues non coupables, le public aura eu le temps de les oublier... si jamais elles ont les moyens de revenir à leur activité.

D'autres moyens sont aussi employés par les pouvoirs dominants, celui des honneurs. Comment continuer à critiquer une autorité qui vous a fait Chevalier de la Légion d'Honneur ? Et si cela ne suffit pas, on pourra chercher dans le passé de la personne un mot ou un acte qui justifiera son bannissement médiatique de la société.

## Attendez, vous êtes en train d'affirmer qu'un mot ou un comportement suffirait pour écartier quelqu'un ?

Malheureusement oui, et cela porte un nom la catégorisation. Catégoriser est mettre dans un tiroir un individu dont il aura bien du mal à sortir. Il sera, islamophobe, LGBT, colonialiste, sexiste, « extrême » droite ou gauche ou femme. Beaucoup resterait à dire sur celles-ci. Malgré les avancées législatives et les nombreux débats dont la catégorie fait l'objet, il existe encore un plafond de verre dans les entreprises ou les conseils d'administration. En réalité, la femme en tant qu'individu est traitée par sa catégorie et non en tant que personne

à moins qu'elle s'appelle Simone Veil ou Marie Curie ; et ce, sans que les qualités de ces dernières soient répercutées sur la catégorie femmes. Pendant longtemps, la cognition féminine a été reconnue comme « inférieure » à celle des hommes plus rationnels et logiques. Les sciences de l'éducation l'auront démontré, toute connaissance est spoliée d'humain par l'émotion, l'interrelation et l'expérience. La cognition (ou intellect) n'existe pas en tant que telle. Cette discrimination par la faculté de compréhension s'est aussi répandue dans les écoles où les « petits cognitifs » sont favorisés par les moyens visuels, écran d'ordinateur et de smartphone, au détriment des « petits auditifs » qui comprennent en écoutant ou des « petits kinesthésiques » qui comprennent en ressentant. Le temps que ces derniers transforment l'information en image qui sera stockée en mémoire, le maître d'école ou le manager en entreprise, sera passé à autre chose. Alors, ils prendront du retard par rapport aux visuels et ne seront pas appréciés à leur juste valeur. Aurait-on oublié que Pavarotti ne savait pas « lire » la musique quand il la chantait ou que les joueurs de ballon gagnent des fortunes avec l'intelligence du pied et de la main ? Mais là, le phénomène de notoriété prend le pas sur le mode de compréhension reconnu par les matrices.

### **Mais alors, qui sont ceux qui nous gouvernent ?**

Ce sont essentiellement des personnes à forte capacité d'abstraction qui ignorent pour la plupart d'entre elles comment vivent réellement les citoyens ; car au poste de domination qu'elles occupent, elles n'en ont pas besoin. Leur intelligence rationnelle et logique suffit pour concocter des textes légaux, des applications numériques ou des messages publicitaires. Leur langage est le plus souvent inspiré par les neurosciences. Il leur est facile de « retourner » la charge de la preuve contre la personne qui ne saura pas répondre à leur dialectique ! D'autres phénomènes puissants et insidieux se sont infiltrés dans notre culture, nos institutions et mêmes chez les pouvoirs dominants. Ainsi le mouvement woke tend à déconstruire notre histoire et rendre la catégorie « hommes blancs » responsable des actions de leurs ancêtres envers les peuples colonisés. Et des chefs-d'œuvre tels « Les misérables » de Victor Hugo ont été réécrits et présentés sous cette forme « adultérée » au baccalauréat.

### **Dans ces conditions, est on capable de retrouver son discernement ?**

On pourrait affirmer qu'en l'état le discernement n'est plus lucide dans le sens où la pensée non conforme des individus a été réduite par la

communication manipulateur des pouvoirs dominants. Retrouver son discernement ne signifie pas ne pas faire d'erreur, si l'erreur est la sienne ! L'ouvrage proposera un moyen simple de distinguer à quel point la personne est ravie. Simplement par un questionnement où face à un problème, elle choisira la façon d'être aidée ou pas.

Parallèlement, de nombreuses initiatives existent, que ce soit sur le plan du soutien aux personnes en difficulté, celui des actions visant à améliorer les conditions de vie, à la ville comme à la campagne. De multiples projets qui émanent d'individus et d'entités territoriales, publiques, associatives ou privées, prennent en compte les grands enjeux stratégiques, climat ou pollution. Le regretté Jean Pierre Pernaut en avait fait l'objet de son JT du midi. Il annonçait ces initiatives plutôt comme des faits isolés sans les présenter comme des collectifs informels de pensée et d'action, ce qu'ils sont en réalité. Connectés sur les réseaux, leurs participants en ont compris l'avantage sans en être dépendants. Ancrés dans les territoires, ils impulsent une autre dynamique, une onde de choc qui n'attend que le regroupement des acteurs pour que ceux-ci puissent apparaître dans leur cohésion et leurs forces associées : une alternative à la domination socio-économico-politique des matrices !

Les matrices ne sont pas légitimes car elles dominent et ne gouvernent pas. Leur action n'est pas dirigée vers le mieux-être du peuple sinon l'appropriation de sa force vive à leur profit. Ce qui a fait leur puissance, repose sur leur intrication relationnelle. Changer leurs relations pourrait bouleverser leur solidité. Des blocs géopolitiques nouveaux ont émergé, tel celui des Bricks qui regroupe presque autant de richesse que le bloc occidental. Entre les deux, l'Ukraine comme frontière et territoire de guerre. Les GAFAM ont subi des revers financiers importants et la légitimité d'un G20 qui décide pour la terre entière est désormais contestée car il ne prend pas suffisamment en compte les grands enjeux stratégiques relatifs au climat ni la pauvreté des peuples.

### **Difficile de conclure...**

Ma conclusion sera celle de l'ouvrage. « L'utopie est déjà politique, c'est un acte démocratique ! »

*Elizabeth Frost Vanhecke*

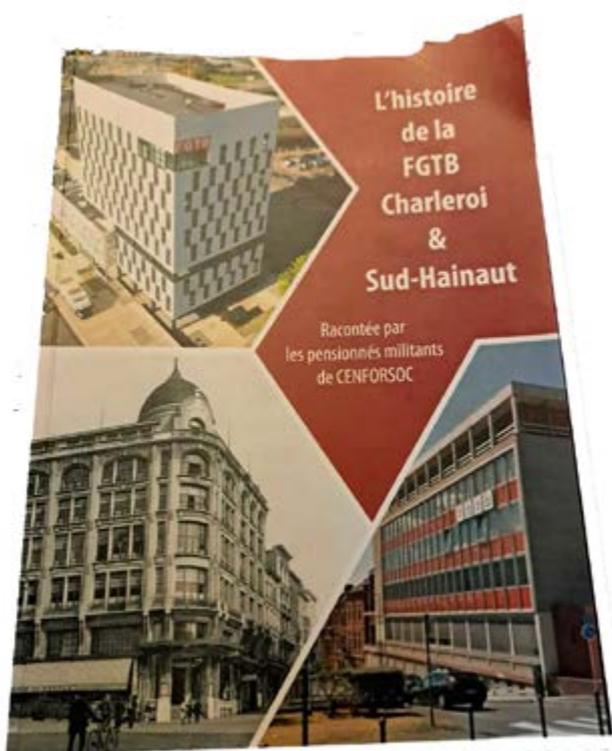
## LU POUR VOUS

Par André Perret Rédac'chef

### *Histoire de la FGTB Charleroi & Sud Hainaut Par les militants en retraite de Cenforsoc*

**Nous proposer de lire une histoire d'un syndicat à Charleroi en Belgique, mais quelle mouche a piqué le Rédac'chef cette fois ! Un signal du réchauffement climatique ou le vieillissement de la population ?**

**Ne vous moquez pas ! Face à cette somme de 611 pages en grand format, je reste bouche bée.**



D'abord la FGTB, autrement dit la Fédération Générale du Travail en Belgique est par le nombre d'adhérents le deuxième syndicat belge. Sous l'occupation, en Belgique, plusieurs organisations syndicales voient le jour, c'est le cas de la Confédération belge des syndicats unifiés (CBSU) d'obédience communiste, du Mouvement syndical unifié (MSU) rassemblant principalement des métallurgistes, et du Syndicat général unifié des services publics (SGUSP) fondé par le corps enseignant, les employé-e-s de la poste et les fonctionnaires, avec lesquelles la CGTB va fusionner en 1945 pour créer la FGTB, la Fédération Générale du Travail de Belgique.

Ce livre est écrit par des retraités de ce syndicat. Il reprend, année après année, les mouvements sociaux, les mots d'ordre, les événements sociaux nationaux et outre la conservation de la mémoire ouvrière, c'est une véritable mine sociologique qu'ils constituent à travers plus de 100 réunions de travail et des recherches incalculables.

La première date recensée est 1830 et la dernière 2020. Au fil des dates, c'est toute une société qu'on voit évoluer. C'est un mélange d'Histoire, de politique, d'événements économiques internationaux, de luttes, de communication, et tout simplement de « raison d'être » d'un mouvement syndical. A titre personnel je trouve que ce serait un excellent sujet de thèse pour un futur chercheur en sociologie.

Alors ayons le courage de saluer ce travail herculéen, que l'on soit syndicaliste français ou DRH. C'est aussi notre propre mémoire sociale qu'il interroge, en tant que professionnel, mais aussi simplement en tant que citoyen.

Si vous voulez en commander un exemplaire : [Cenforsoc.secretariat@cenforsocasbl.be](mailto:Cenforsoc.secretariat@cenforsocasbl.be)

Au prix de 30€ ttc (prix pour les lecteurs MagRh identique que pour les adhérents du syndicat) + frais de port.

*André Perret*



La référence  
dans les métiers des  
ressources humaines  
depuis plus de 25 ans



Bachelor en 1 an - MBA en 2 ans

Participez  
à nos prochaines  
Journées Portes  
Ouvertes



Campus de Paris : 01 47 70 85 03

Campus de Lille : 03 74 09 16 90

Campus de Lyon : 04 84 34 02 39

Nous rencontrer :



[www.isg-rh.com](http://www.isg-rh.com)

Établissement supérieur privé. Cette école est membre de 

# MAGR RH

Le premier média multimodal  
de l'écosystème RH

## Directeur de la publication

et rédacteur en chef  
André Perret

## Rédacteurs en chef adjoints

Michel Barabel, François Geuze

## Comité de rédaction permanent

Aude Amarrutu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,  
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et  
Brigitte Taschini

## Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques  
Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

## Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris

contact@reconquete-rh.org

www.magrh.org

## Direction artistique & réalisation web

François Geuze 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

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

# MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.  
[www.magrh.reconquete-rh.org](http://www.magrh.reconquete-rh.org)

**JE  
M'ABONNE  
GRATUITEMENT**