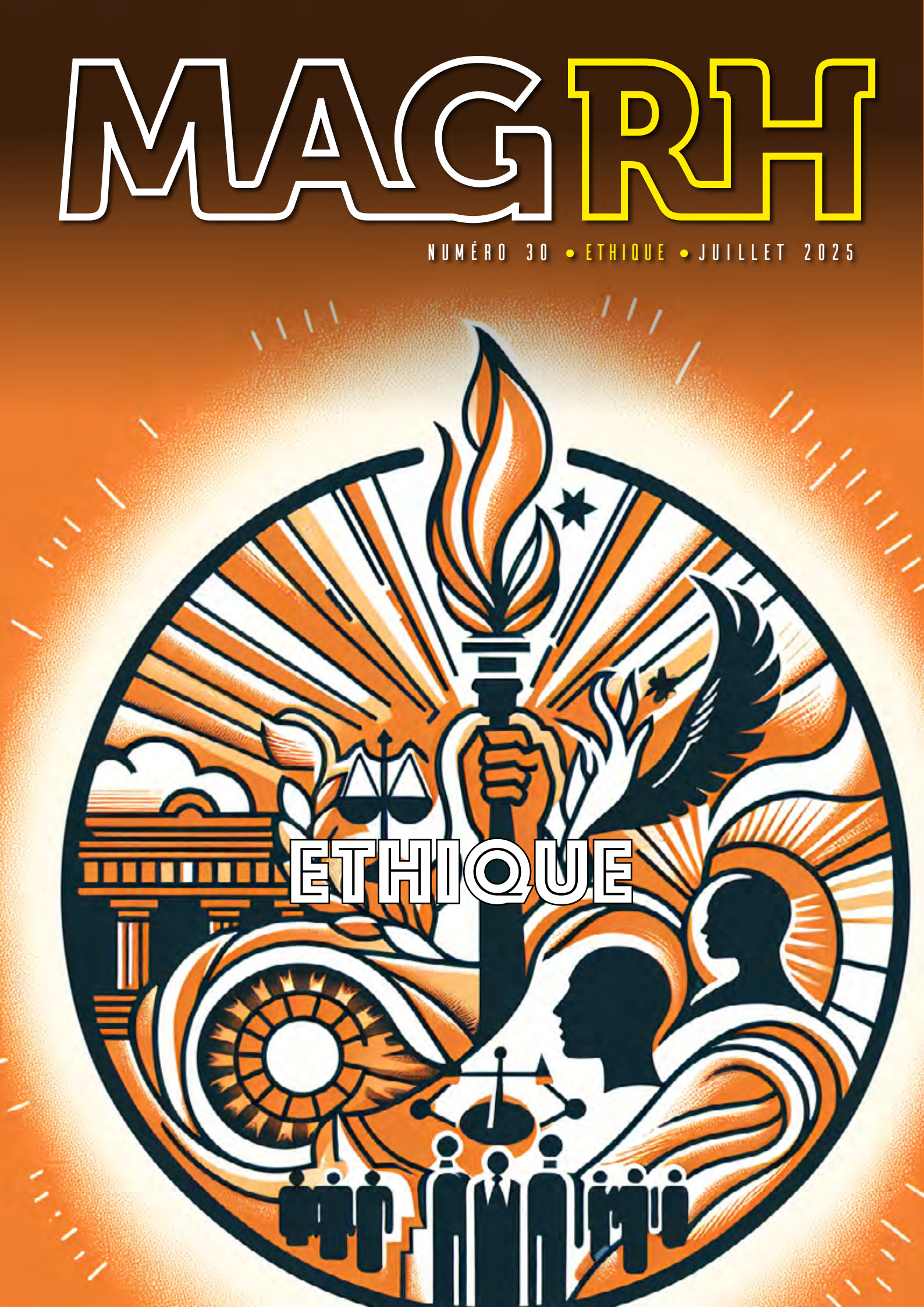
MAG RH

NUMÉRO 30 • ETHIQUE • JUILLET 2025



ETHIQUE

Pour toi André, qui nous a accompagné toutes ces années ...

6 EDITORIAL

ETHIQUE ET FONCTION RH

7 TYPOLOGIE DES DRH EN FONCTION DE LEURS VALEURS CLÉS - DENIS MONNEUSE

11 L'ÉTHIQUE DE LA SINCÉRITÉ COMME BOUSSOLE POUR LES RH - LIDWINE MAIZERAY, FABRICE CAUDRON, FRÉDÉRIC SAUVAGE

15 UNE DÉONTOLOGIE RH ? NON PEUT-ÊTRE ! - LO GIUDICE CHRISTOPHE & TASKIN LAURENT

20 ET SI NOUS NOUS ÉTIONS TROMPÉS DE PLACE POUR LA FONCTION RH EN ENTREPRISE ? - CHARLINE KELLER

24 DRH OU LA MORALE DE L'HISTOIRE - PATRICK STORHAYE

28 ÉTHIQUE ABSOLUE, ÉTHIQUE RELATIVE : COMPRENDRE LES DILEMMES DU QUOTIDIEN RH - SANDRINE DORBES

32 DÉPLOYER DES POLITIQUES RH ÉTHIQUES ET PERFORMANTES - TRACY DIARD SOUAZÉ

36 L'ÉTHIQUE RH AU PIED DU MUR : FAIRE LE BIEN OU BIEN FAIRE ? - ALEXANDRE DELMAS

41 QUELLE PLACE L'ÉTHIQUE OCCUPE-T-ELLE DANS LES DÉCISIONS RH ? - ANAÏS JACQUOT-TRAXEL

44 RH ET ÉTHIQUE : GARDONS LE CAP DANS LA TEMPÊTE - JONATHAN NIHOUL

48 TRANSFORMER SANS DÉTRUIRE : PLAIDOYER POUR UN DRH STRATÈGE ET CO-DÉCIDEUR - CÉDRIC BROCHARD

52 L'ÉTHIQUE DE LA FACILITATION : UNE BOUSSOLE POUR LES RH EN QUÊTE DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE - DENIS CRISTOL

55 LE PARADOXE DE L'EXTRATERRITORIALITÉ DES COLLABORATEURS RH COMME SALARIÉS À PART ENTIÈRE - GERSANDE MARY & THOMAS LITOU

58 L'ÉTHIQUE FACE À LA PERMACRISE - BOUTAYNA BURKEL

61 PRESTATION VERSUS PRESCRIPTION - GERSANDE MARY & THOMAS LITOU

65 ETHIQUE ET GOUVERNANCE DANS LE MONDE DES RH - MARJOLAINE IMBERT

IA ET ÉTHIQUE

69 A & ÉTHIQUE RH : JUSQU'OÙ DÉLÉGUER LA DÉCISION SANS TRAHIR L'HUMAIN ? – PRISCILLIA ROSSI

72 IA GÉNÉRATIVE EN RH : ENTRE AUGMENTATION HUMAINE ET DILUTION ÉTHIQUE – COMMENT PRÉSERVER – NAWFAL LAGHZALI

76 IA & RH : POUR UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE SANS RENONCEMENT ÉTHIQUE – MAXIME CARIOU

80 IA ET RH : L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE L'AUTOMATISATION DU CONSEIL EN QVCT – CHIRIHAN CHERGUI

84 HUMAIN OU IA : QUI DÉCIDERA DANS L'ENTREPRISE DE DEMAIN ? – IRÈNE VIRAPIN

88 RESPONSABILITÉ DES ACTEURS FACE À L'IA : QUI DÉCIDE VRAIMENT ? – JÉRÉMY BERNARD

ETHIQUE ET MANAGEMENT

92 MANAGEMENT DES TALENTS ET ÉTHIQUE : OÙ SONT LES RH ? – FEIROUZ GUETTICHE

96 L'ÉQUITÉ MANAGÉRIALE : DU BON VOULOIR INDIVIDUEL À LA BALANCE DES PROTECTION – ANNE BILARD

100 L'ÉTHIQUE DU MANAGER SELON SUN ZI – ELISABETH PROVOST VANHECKE

104 EXIGER SANS ÉPUISER : LE NOUVEL ÉQUILIBRE MANAGÉRIAL – RAPHAEL WERLÉ

107 NOUVEAU ENJEU DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL – MARIE LACROIX,, HUGO BERTACCHINI, GAËTAN DE LAVILLÉON & EMMA VILAREM

111 QUAND LA COMMUNICATION NON VIOLENTE INTERROGE L'ENTREPRISE – CHRISTELLE HIDE

115 LE PIÈGE DU LEADERSHIP AU FÉMININ : QUAND LA SOLUTION DEVIENT LE PROBLÈME – FORMERY PHILOMÈNE – ALVIN CAPUCINE

119 RÉCONCILIER PERFORMANCE ET HUMAIN : LA VOIE DES APPÉTENCES – MARGAUX GRISARD

ETHIQUE ET RSE

125 LES DÉFIS CACHÉS DES POLITIQUES DE DIVERSITÉ - JÉRÔME COULLARÉ

133 VERS UNE FONCTION RH DURABLE : FAIRE MIEUX, PAS PLUS - SANDRINE BROSSARD & ELOÏSE LUTTON

137 RÉMUNÉRATION À LA PERFORMANCE : ET SI L'ON FAISAIT FAUSSE ROUTE ? - XAVIER MEULEMANS

140 PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET VALEURS HUMAINES : LE RÔLE CLE DE LA GESTION DES TALENTS - MARILYN SAMAHA KHAIR

144 LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE, UN DÉFI ÉTHIQUE À 360° - CATHERINE DEIBER

RECRUTEMENT

148 ÉTHIQUE RH : DE LA MORALE À L'ACTION. - MARIE SOPHIE ZAMBEAUX

152 RECRUTEMENT : POURQUOI L'ÉMOTION NE DOIT PLUS DICTER NOS CHOIX - LAETITIA SAUVAGE

RUBRIQUE À BRAC

156 ARTIFICIALITÉ DE L'IA ET CORPORÉITÉ DU PROFESSIONNEL, L'INCARNATION AU COEUR DU TRAVAIL VIVANT - GUY LE BOTERF

166 JOUER AVEC LES FUTURS POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT - IRÈNE VIRAPIN AVEC MARTIN LAUQUIN ET NICOLAS MINVIELLE

170 IA ET SOFT SKILLS : LE DUO GAGNANT DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT - EVELYN TINAJERO

174 MÉTIERS EN TENSION : COMMENT FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE JEUNES DIPLÔMES - MICHAEL GIAJ

177 SEMAINE DE LA QVCT : ET SI ON CESSAIT DE FAIRE SEMBLANT ? - ANNE-CHARLOTTE

181 LA GESTION DES SITUATIONS DÉLICATES. - YVAN BAREL

184 BURN OUT - MARINA LOVKA, ESTELLE WOLFER

188 ENTRETIEN JP DENIS - JEAN-PIERRE BOUCHEZ

192 LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE - MARTIN RICHER

196 L'ESPACE DE TRAVAIL : UN ENJEU PSYCHOLOGIQUE SOUS-ESTIMÉ ? - MARIE-VICTOIRE

200 LA BD : UN ATOUT INNOVANT POUR LA COMMUNICATION RH - LUCILE VAN VLAMERTYNGHE

204 ON A BESOIN DE NOUS - RESTAURANTS DU COEUR

206 L'IA GÉNÉRATIVE : CATALYSEUR D'UNE MÉTAMORPHOSE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES - ODILE TISSOT GUERRAZET MARIE FEUGA

Par Michel Barabel et François Geuze
(co-rédacteur en chef du Mag RH)

Ce nouveau numéro du Mag RH qui vous accompagnera durant vos vacances d'été est dédié à l'éthique RH.

Les hasards de la vie font que c'est également le premier numéro suivant la disparition d'un de nos co-fondateurs, André Perret himself. Or, les questions éthiques dans le domaine RH ont été à l'origine du Mag RH. En 2015, j'ai proposé (Francois GEUZE) a Christian Sanchez de rédiger une charte éthique RH. Fil rouge de ses combats et de ses convictions professionnelles, André avait plongé avec gourmandise dans ce projet puis m'avait associé. Cela m'était apparu (Michel BARABEL) comme une évidence notamment car nous tous étions favorablement marqués par les modèles québécois (code de déontologie) et anglais (constitution en ordre professionnel), qui permettaient aux DRH de ces pays de refuser des actions contraires à leur éthique professionnelles et de bénéficier à ce titre du statut de salarié protégé. Ce travail avait jeté les bases de notre futur trio.

10 ans plus part, quand on voit que de manière récurrente dans différentes études ces dernières années (notamment le baromètre de la Cegos) un tiers à la moitié des DRH interrogés avouent agir contre leur éthique dans le cadre de leur travail… on comprend l'importance et la permanence du sujet.

Et ce d'autant plus que les dilemmes éthiques sont encore plus nombreux aujourd'hui : Déploiement exponentiel de l'IA, surveillance algorithmique, fake news, nouvelle donne politique et géopolitique, enjeux climatiques, défis sociétaux, enjeux démographiques…

Qui mieux que les RH pour éviter que les décisions stratégiques ne se fassent au détriment des collaborateurs.

L'éthique n'est pas une posture. C'est une hygiène quotidienne : recruter sans discriminer, évaluer avec équité, protéger la vie privée des collaborateurs, garantir l'inclusion, anticiper les conséquences humaines des restructurations…

À l'ère des «révolutions permanentes», l'éthique devient le socle d'une RH régénératrice : celle qui replace l'humain et le vivant au cœur de la performance, qui assume sa responsabilité sociale et qui œuvre pour des collectifs de travail durables et résilients.

Ce numéro explore ces enjeux grâce à, comme à notre habitude, une diversité de contributions et de regards pour éclairer les questions éthiques dans toute leur complexité. Plus que jamais, l'éthique en RH n'est pas une option.

Bonne lecture !

PS. N'oubliez pas après le dossier central de lire notre rubrique à brac.

TYPOLOGIE DES DRH EN FONCTION DE LEURS VALEURS CLÉS

On met souvent en avant la diversité des DRH en raison de la variété de leur formation initiale (droit, psychologie, master RH, école de commerce ou d'ingénieur, etc.) et de leur parcours : certains ont toujours évolué dans les RH, d'autres ont intégré cette fonction en deuxième partie de carrière…

Denis Monneuse
Responsable adjoint de la chaire Diversité et Inclusion de l'EDHEC

Toutefois, la diversité des DRH apparaît avant tout à travers la variété de leurs valeurs clés qui leur tiennent de boussoles pour prendre des décisions difficiles, voire faire face à des dilemmes éthiques et des cas de conscience. C'est ce qui ressort d'une étude sur l'éthique des DRH que j'ai menée dans le cadre du programme de recherche QUET financé par l'Université catholique de l'ouest (UCO), à l'initiative de Benoît Raveleau.

Contrairement à une vision manichéenne qui voudrait distinguer des DRH éthiques et d'autres qui ne le seraient pas ou bien des DRH humains et d'autres «inhumains», c'est avant tout la pluralité des priorités et des valeurs cardinales des DRH qui est apparue.

Une quinzaine d'entretiens individuels avec des DRH (exerçant aussi bien dans des PME que des grands groupes et aussi bien dans le secteur public que le secteur privé), complétés par deux entretiens collectifs et de nombreux échanges informels m'ont permis de mettre en avant l'esquisse de typologie suivante.

Le business first

Les slogans du DRH «business first» sont les suivants : «Je ne suis pas là pour être aimé», «Je ne cherche pas à me faire des amis», «On n'est pas dans un monde de bisounours», «Ma première mission est que le boîte tourne bien»… Sa boussole est l'intérêt de l'entreprise. Ce qui est bon pour son employeur est son juge

de paix ; il ne se pose pas beaucoup d'autres questions. Il se garde donc de (trop) s'attacher aux collaborateurs. Sa hantise serait d'être guidé par ses affects.

En raison de sa carapace, il peut sembler insensible et froid au premier abord. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir une fibre sociale qu'il développe autrement, par exemple à travers des engagements associatifs à côté du travail. De même, il peut ressentir un pincement au cœur quand il licencie une personne peu productive, mais cela ne l'empêche pas de dormir car il estime qu'elle sera plus épanouie dans une autre organisation moins exigeante en termes de performance.

Le docile

Le docile, lui, suit avant tout les valeurs de loyauté, fiabilité et obéissance. Son supérieur hiérarchique lui a fait confiance en le nommant à ce poste ? Il doit le lui rendre en devenant un homme ou une femme de confiance, en se mettant à son service et en exécutant ses demandes. Le contrat de subordination prend ici tout son sens. Quitte à exécuter les basses œuvres en mettant ses sentiments et son avis de côté. J'avais rencontré un exemple-type de DRH docile lors de mon expérience au sein d'une grande entreprise publique décrite dans Comment on m'a démotivé : Un an dans la prison dorée d'une entreprise publique (De Boeck, 2020). Ce DRH n'avait pas dormi de la nuit et était extrêmement mal à l'aise, butant sur chaque mot, lors d'un entretien préalable au licenciement. Le directeur général adjoint lui avait en effet demandé de licencier (sans cause réelle et sérieuse) un salarié qu'il jugeait trop libre d'esprit. Le DRH savait que cette procédure serait retoquée aux Prud'hommes et qu'elle n'avait aucun sens économique pour l'entreprise, mais il ne l'avait pourtant pas même contestée. Son éthique à lui consistait avant tout à faire preuve d'allégeance à son patron.

Le généreux

Le DRH généreux a généralement deux mots en bouche : «accompagnement» et «compensation». Face aux décisions délicates, il dispose d'une arme redoutable : les moyens financiers qu'il peut mettre sur la table pour arranger les choses. Ce qui lui permet d'alléger sa conscience s'il doit procéder à un licenciement ou, plus généralement, pour rattraper le coup si son entreprise ne fut pas exemplaire dans le traitement de certains salariés. Ce DRH met ainsi un point d'honneur à faire preuve d'humanité, notamment en prenant en compte les éventuelles difficultés personnelles rencontrées par les salariés. «On n'est pas des requins» et «On fait le max'» sont typiquement le genre de phrases qu'il prononce.

Bien entendu, il faut pouvoir se permettre d'être généreux financièrement. C'est pourquoi ce profil de DRH se retrouve principalement au sein d'organisations florissantes qui peuvent se permettre de verser une forte indemnité de rupture conventionnelle par exemple, de proposer un long accompagnement en guise de reconversion ou bien de conserver dans leurs rangs un salarié improductif en raison de problèmes personnels importants.

Le juriste

Comme le nom de ce profil l'indique, le DRH juriste s'appuie avant tout sur la loi et des mantras comme «Dura lex, sed lex», «La loi, toute la loi, rien que la loi». Sa boussole principale est le droit, ce qui résout bien des situations. Ce sujet de paix présente l'avantage de réduire les éventuels états d'âme : il s'agit «simplement» d'agir suivant ce que commande le droit. Dans cette veine, l'éthique et le droit sont synonymes ; l'éthique consiste à appliquer consciencieusement ce que prévoit le Code du travail.

Les DRH de ce profil ont donc l'impression d'être confrontés à peu de cas de conscience ou de dilemmes éthiques en tant que tel. La difficulté qu'ils peuvent toutefois rencontrer est la divergence d'analyses juridiques produites par leurs conseils. Il leur faut alors arbitrer en tenant compte des risques juridiques de chaque décision possible.

Le processuel

Le DRH processuel diffère du juriste en ce sens que c'est avant tout sur des processus internes qu'il s'appuie pour que tout soit sous contrôle et éviter ainsi les écarts de conduite. Il ne supporte ni les dérogations ni les passe-droits dans la mesure où ils pourraient faire office de précédents remettant en cause le cadre mis en place par la politique RH. Par exemple, si la ligne annoncée est le refus de toute rupture conventionnelle à l'initiative du salarié, ce DRH tiendra cette position jusqu'au bout. Ce sont donc moins des états d'âme que des pincements au cœur qu'il peut rencontrer : s'il doit sanctionner un salarié pour un écart de conduite, il peut ressentir de la tristesse surtout si la sanction risque d'avoir des conséquences importantes pour la vie personnelle du salarié ; mais il ne réduira pas pour autant les procédures en place. Au contraire, il jugera sans doute qu'elles ne sont pas assez connues des salariés ou bien qu'elles sont à améliorer. Sa boussole est l'anticipation. La mise en place de codes éthiques détaillés est un de ses moyens d'éviter de faire face à des cas de conscience.

Le sélectif

Le sélectif est un profil de DRH particulièrement soucieux de rester fidèle à ses valeurs humanistes. Très attaché à son intégrité, il souligne qu'il est important pour lui de pouvoir se regarder dans la glace. Il cherche donc à éviter les conflits de valeurs, c'est-à-dire les tensions entre ses valeurs personnelles et celles de son entreprise. Le compromis qu'il a trouvé entre idéalisme et pragmatisme est de choisir ses combats. Pour éviter de s'épuiser, il ferme les yeux sur certains écarts de conduite relativement mineurs et accepte d'avaler des couleuvres. En revanche, quand ce qu'il considère comme sa ligne rouge est dépassée, il n'hésite pas à remuer dans les brancards, quitte à s'opposer à d'autres membres du comité de direction.

Le syndicaliste

Enfin, le DRH syndicaliste est un DRH qui se voit avant tout comme le gardien des intérêts des salariés. Il peut alors prendre le risque de s'opposer vertement à des projets de la direction générale qui lui semblent contraires au bien-être des salariés. De manière plus subtile et plus insidieuse, il peut aussi faire passer certaines informations en douce à des salariés (afin de les avertir avant l'annonce officiel d'un changement qui va les impacter) ou aux organisations syndicales afin qu'elles s'emparent d'un sujet.

Dans certains cas, il met même l'intérêt de la société dans son ensemble avant celui de sa société. Par exemple, il s'oppose à des mesures telles que des ruptures conventionnelles de complaisance ou des pré-retraites qui représentent un coût pour la collectivité.

NB : une typologie est une grille de lecture qui grossit certains traits de manière quasi caricaturale pour repérer quelques tendances et simplifier des situations éminemment plus complexes dans la réalité. Il est donc classique qu'une personne ne se retrouve pas entièrement dans un profil, mais entre deux ou trois d'entre eux. Il est aussi possible d'évoluer d'un profil à l'autre au fil du temps ou en fonction des circonstances

En outre, cette esquisse de typologie ne se prétend pas exhaustive. Les différents profils sont présentés par ordre chronologique. Il faudrait conduire des études complémentaires sur un plus large échantillon pour affiner ses profils et estimer la proportion de DRH dans chacun d'entre eux.

Cette typologie est utile pour dépasser les visions manichéennes autour de l'éthique et pour mettre en avant la diversité des approches possibles chez les DRH. Il n'y a pas nécessairement un comportement RH éthique, mais des valeurs que les DRH priorisent par rapport à d'autres dans leurs arbitrages.

Cette typologie permet aussi aux directions générales de réfléchir au profil du DRH qu'elles souhaitent nommer en interne ou recruter.

Denis Monneuse

L'ÉTHIQUE DE LA SINCÉRITÉ COMME BOUSSOLE POUR LES RH

Comment les RH peuvent-elles s'appuyer sur une approche éthique pour naviguer dans un environnement complexe et incertain ?

Lidwine Maizeray, Fabrice Caudron, Frédéric Sauvage (Maîtres de conférences, IAE Lille-Université de Lille- ULR4999)

Dans un contexte VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambiguë), les entreprises et, à travers elles, la Fonction Ressources Humaines (RH) se trouve à la croisée des chemins. Elle doit répondre à des attentes parfois contradictoires : garantir une gestion équitable et responsable des collaborateurs, prévenir les dérives organisationnelles, concilier performance économique et respect des valeurs humaines, tout en intégrant des outils technologiques qui déstabilisent l'organisation tels que l'intelligence artificielle. Face à ces défis, l'éthique de la sincérité émerge comme un cadre structurant et inspirant. Cette idée, qui s'appuie sur l'authenticité -sans en être synonyme-, la transparence et le respect mutuel, propose une approche novatrice pour repenser les pratiques RH. Elle invite à dépasser les logiques purement instrumentales ou performatives pour inscrire les relations humaines dans une dynamique de vérité et de dignité.

Comprendre l'éthique de la sincérité

L'éthique de la sincérité repose sur une idée fondamentale : la sincérité n'est pas seulement une qualité individuelle ou morale, mais une vertu relationnelle qui engage à la fois l'individu et le collectif. Elsa Godart (2020), philosophe et psychanalyste, définit cette notion comme une exigence d'authenticité envers soi-même et envers autrui. Être sincère ne signifie pas simplement dire la vérité ou éviter le mensonge comme le ferait le parrèsiaste foucaldien ; cela

implique également d'agir en cohérence avec ses valeurs profondes tout en respectant celles des autres.

Dans le cadre professionnel, l'éthique de la sincérité invite à repenser les relations au travail comme un marin réévalue ses cartes avant d'entamer une traversée. Elle commence par une introspection, une relation authentique avec soi-même, qui constitue un point de départ pour naviguer avec assurance dans les interactions professionnelles. Pour les organisations, cela signifie adopter une posture où la transparence n'est plus perçue comme une fragilité, mais comme le gouvernail qui permet de maintenir le cap vers la confiance et l'engagement collectif. Instaurer un climat de sécurité psychologique où chacun peut librement exprimer ses idées, ses doutes ou ses désaccords sans crainte de représailles revient à dégager des eaux calmes où les collaborateurs peuvent voguer sereinement. Dans cette dynamique, la fonction RH devient elle-même une véritable boussole, orientant les pratiques vers des relations humaines plus authentiques et plus respectueuses.

Cependant, la sincérité ne doit pas être confondue avec une franchise brutale ou une absence totale de filtre. Comme le souligne Elsa Godart, elle nécessite un équilibre subtil entre vérité et respect. Dans le contexte RH, cela signifie que les professionnels doivent trouver des moyens d'être honnêtes tout en prenant en compte les émotions et les sensibilités des collaborateurs. Ce qui les invite à entrer dans une réflexivité et une vision presque socratique d'apprendre avant tout à se connaître soi-même. Pour pouvoir ensuite mieux guider les autres (collaborateurs comme direction et top management).

L'éthique de la sincérité comme levier d'une gestion équitable

L'un des principaux apports de l'éthique de la sincérité dans le domaine RH est sa capacité à garantir une gestion plus équitable des collaborateurs. En effet, nombre de tensions au sein des organisations proviennent d'un sentiment d'injustice ou d'opacité dans les processus décisionnels. La sincérité offre ici un cadre permettant de renforcer la transparence et l'équité.

Tout d'abord, elle implique que les décisions liées au recrutement, à l'évaluation ou à la promotion soient fondées sur des critères clairs et objectifs. Les collaborateurs doivent comprendre sur quelles bases ces décisions sont prises et avoir accès aux informations nécessaires pour se situer dans leur parcours professionnel. Cette transparence contribue à réduire les biais décisionnels et à limiter les risques de favoritisme ou de discrimination.

Ensuite, l'éthique de la sincérité invite à traiter chaque individu avec dignité et respect, indépendamment de son statut ou de sa position hiérarchique. Cela passe par une reconnaissance explicite de leur valeur intrinsèque en tant qu'êtres humains, mais aussi par une prise en compte de leurs aspirations personnelles et professionnelles.

Enfin, elle encourage les organisations à assumer leurs responsabilités sociales en veillant au bien-être collectif. Cela inclut non seulement le respect des droits fondamentaux des salariés (comme l'égalité des chances ou la protection contre le harcèlement), mais aussi une réflexion sur l'impact social et environnemental des décisions RH.

Prévenir les dérives grâce à l'éthique de la sincérité

Les dérives organisationnelles telles que le harcèlement moral, les abus de pouvoir ou encore les biais cognitifs sont souvent amplifiés par un manque de transparence ou par une culture d'entreprise permissive voire un management toxique analogue à celui décrit par Thibaud Brière (2021). L'éthique de la sincérité propose plusieurs leviers pour prévenir ces comportements toxiques.

La première étape consiste à sensibiliser les professionnels RH aux biais cognitifs qui peuvent influencer leurs décisions. Ces biais – qu'ils soient liés au genre, à l'origine ethnique ou encore aux stéréotypes – sont souvent inconscients mais peuvent avoir des conséquences délétères sur l'équité organisationnelle. En adoptant une posture sincère et réflexive, il devient possible d'atténuer leur impact ou du moins reconnaître leur existence. Car la sincérité c'est aussi apprendre de ses erreurs et savoir les reconnaître.

Par ailleurs, il est essentiel d'instaurer un environnement propice à l'expression libre des collaborateurs. La mise en place de mécanismes d'alerte efficaces permet non seulement de signaler les comportements contraires aux valeurs éthiques, mais aussi d'encourager un dialogue ouvert sur les tensions ou conflits internes. La sincérité implique ici non seulement d'écouter ces signalements avec attention, mais aussi d'agir rapidement pour résoudre les problèmes soulevés.

Enfin, l'éthique de la sincérité appelle à promouvoir une culture organisationnelle basée sur l'intégrité et le respect mutuel. Cela passe par l'intégration explicite des valeurs éthiques dans tous les aspects du fonctionnement organisationnel – depuis la

définition des objectifs stratégiques jusqu'à l'interaction quotidienne entre collègues, tel qu'on peut le voir dans les «permaentreprises» par exemple.

Concilier performance économique et valeurs humaines

La conciliation de la performance économique et du respect des valeurs humaines constitue un défi majeur pour la fonction RH. Trop souvent perçus comme antagonistes, notamment en matière de gestion de la diversité (Cornet, Warland, 2008), ces deux finalités peuvent pourtant être réconciliées grâce à l'éthique de la sincérité, en tant que concept médiateur.

Cette dernière invite à adopter une vision systémique où le succès organisationnel ne se limite pas aux indicateurs financiers ou opérationnels traditionnels. Elle propose plutôt d'intégrer des mesures liées au bien-être des collaborateurs (telles que leur satisfaction au travail ou leur engagement) dans l'évaluation globale de la performance.

En impliquant plus activement les salariés dans les processus décisionnels – par exemple via des consultations régulières ou des dispositifs participatifs –, il devient possible non seulement d'améliorer leur sentiment d'appartenance, mais aussi d'accroître leur contribution à la réussite collective.

Des défis à venir

Avec l'essor rapide des technologies telles que l'intelligence artificielle générative dans le domaine RH (notamment pour le recrutement automatisé ou l'analyse prédictive), de nouvelles questions éthiques émergent : comment garantir que ces outils soient utilisés avec responsabilité ? Comment éviter qu'ils ne reproduisent ou amplifient certaines discriminations préexistantes ? Et là encore entre en jeu l'éthique de la sincérité comme boussole pour guider les gestionnaires RH face à ces défis.

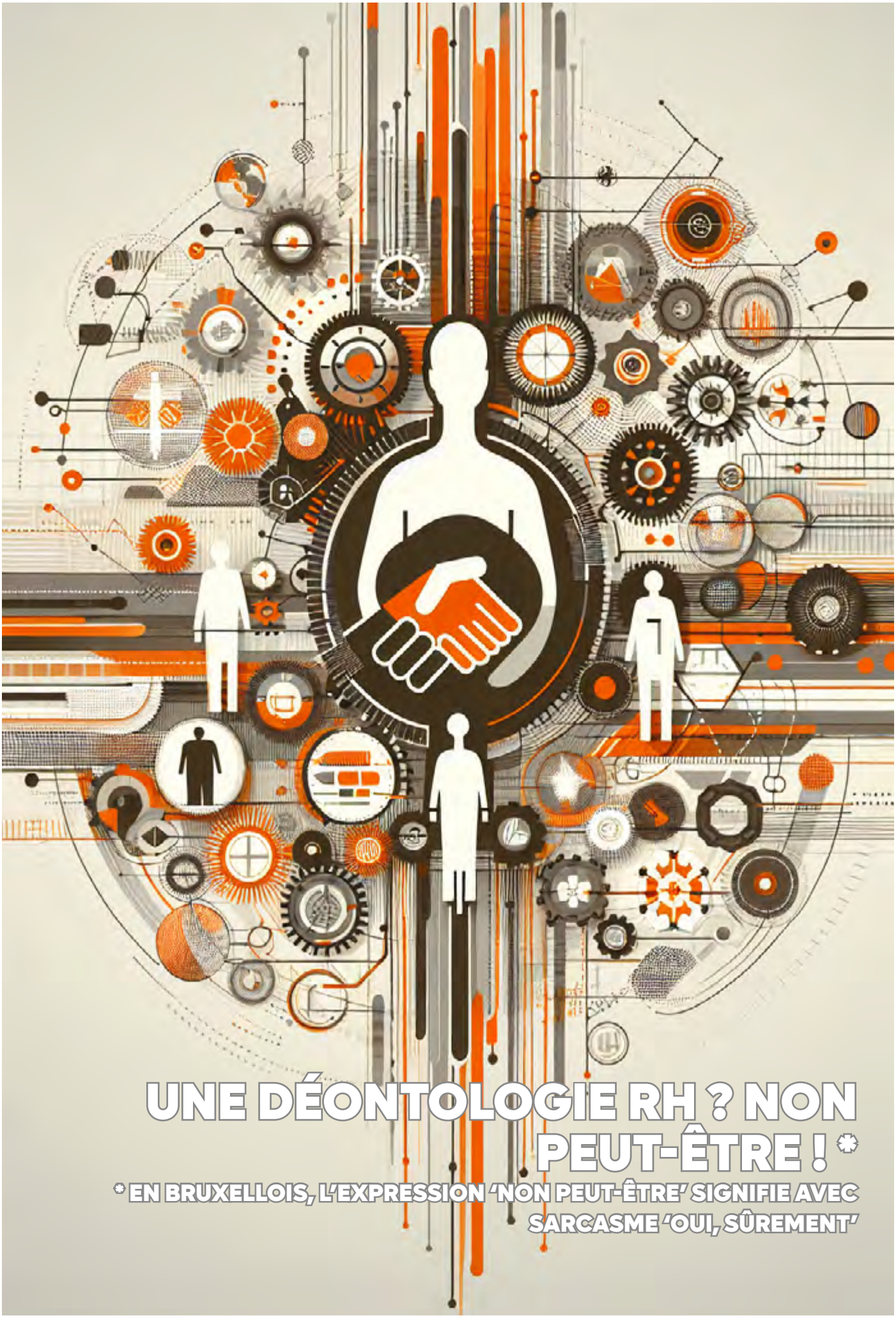
Ainsi, l'éthique de la sincérité constitue bien plus qu'un simple principe moral ; elle est une véritable boussole permettant aux professionnels RH de naviguer avec assurance dans un environnement complexe où performance économique et humanisme doivent coexister harmonieusement. En plaçant cette valeur au cœur des pratiques RH modernes, il devient possible non seulement d'assurer une gestion responsable, mais aussi d'anticiper sereinement les transformations futures du monde professionnel tout en évitant ses écueils majeurs.

Et vous, en tant que professionnel RH, êtes-vous prêt à emprunter la route de l'éthique de la sincérité pour transformer vos pratiques et inspirer votre organisation ?

Ludivine Maizeray, Fabrice Cardon, Frédéric Sauvage

Aller plus loin...

- Godart Elsa, 2020, L'éthique de la sincérité, Armand Colin
- Brière Thibaut, 2021, Toxic Management, Robert Lafont
- https://www.permaentreprise.fr/fr
- Cornet Annie, Warland Phillippe, 2008, GRH et gestion de la diversité, Dunod



UNE DÉONTOLOGIE RH ? NON PEUT-ÊTRE ! *

* EN BRUXELLOIS, L'EXPRESSION 'NON PEUT-ÊTRE' SIGNIFIE AVEC SARCASME 'OUI, SÛREMENT'

En Belgique, la profession RH tarde à s'emparer de l'enjeu déontologique. Même bousculée par l'actualité de la profession autant que par nos soins, elle peine à cerner les avantages à se doter de balises définissant le «bon exercice» d'un métier plus que jamais sous tension. Le salut pourrait-il venir de la jeune génération ?

Christophe LO GIUDICE
Rédacteur en chef Htag
Maître de conférences invité à l'UCLouvain
Laurent TASKIN
Professeur ordinaire à l'UCLouvain et professeur affilié à Paris Dauphine PSL

En Belgique francophone, le Master en GRH est une formation récente : les premiers étudiants en ont été diplômés en 2009 – il n'existe pas d'équivalent dans les universités flamandes. Dès 2015, un séminaire de déontologie a fait son apparition dans ce cursus, organisé et soutenu par la Chaire en Management Humain – un labo collaboratif rassemblant professionnels et scientifiques des RH, à l'Université catholique de Louvain. Ce séminaire s'appelle «Management Humain : pratiques, métier et déontologie», cette dernière dimension étant inhérente à l'approche proposée par le Management Humain. Cela fait plus d'une décennie que nous formons nos étudiants aux enjeux déontologiques propres aux métiers de la GRH et constatons un réel intérêt de leur part pour ces questions morales et éthiques qui structurent la profession.

Depuis au moins autant de temps, nous tentons d'éveiller les professionnels RH à la «question déontologique». Les arguments que nous avançons en soutien de cette prise de conscience collective souhaitée nous semblent solides : d'abord, d'autres professions ayant un impact sur la santé et la vie des personnes (médecins, psychologues), des citoyens et de la société (juristes, journalistes) se sont dotés d'organes définissant une déontologie. Ensuite, d'autres professions dont l'expertise pointue et complexe est reconnue s'organisent

également autour de chartes et principes déontologiques garantissant le bon exercice d'actes professionnels définis (architectes, experts comptables). Enfin, les métiers de la GRH se complexifient à mesure que la Société, les législations et le rapport au travail se transforment, et les politiques et pratiques managériales ainsi que les actes posés par les professionnels RH affectent directement la vie des personnes, justifiant l'existence d'un ordre professionnel dans d'autres pays – l'exemple le plus évident étant celui du Canada.

Comme l'explique Jacques Rojot en 2010, un des rares professeurs à s'être précisément intéressé à la déontologie dans le champ de la GRH, la déontologie exprime des principes guidant les aspects professionnels d'un comportement éthique qui renvoie à l'art de diriger sa conduite, lui-même issu de la morale. En Management Humain, «la déontologie désigne communément l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, mais aussi la conduite de celles et ceux qui l'exercent. La déontologie professionnelle se compose de règles éthiques qui peuvent prendre la forme de chartes ou de codes de déontologie. Elle vise à guider l'exercice d'une activité professionnelle. Souvent, elle peut aussi constituer (i) les devoirs minimums associés à l'exercice d'une profession, mais aussi (ii) un engagement moral des membres d'une profession. Ces règles existent avant tout dans l'intérêt des personnes qui sont concernées et bénéficient des actes posés par les professionnels (le justiciable, le patient, p.ex.)» (Taskin et Dietrich, 2024, p.229).

Comment sensibiliser les professionnels RH à l'importance de co-définir des règles éthiques qui rappellent que «tout n'est pas permis» et qui structurent et protègent une profession ?

Terrain vierge

En matière RH, le terrain de la déontologie est vierge ou quasiment. À tout le moins en Belgique, notamment du fait de l'absence d'organisation ou d'association professionnelles reconnues fédérant les responsables RH au-delà de structures provinciales, sectorielles ou communautaires qui visent avant tout la constitution de réseaux et l'échange de bonnes pratiques. Or, la pratique de la gestion des ressources humaines affecte, elle aussi, et parfois même très profondément, la vie des individus. Les statistiques belges du nombre de personnes en maladie de longue durée et des cas de mal-être extrême au travail conduisant jusqu'au suicide sont documentés et d'une ampleur réelle. D'où la nécessité, pour chaque professionnel actif en RH, de se questionner sur les valeurs qui doivent inspirer la conduite quotidienne de la GRH et d'identifier les comportements individuels qui permettent une pratique «juste» du métier. Si les groupements de professionnels se sont questionnés sur cette éthique individuelle, la déontologie, qui consiste quant à elle à s'interroger sur ce qu'est une pratique ou une politique «juste» et «bonne» en matière de gestion des ressources humaines – d'évaluation, de réorganisation, etc. – demeure à l'écart. Peut-être parce qu'elle exige de dépasser sa propre pratique pour penser une pratique idéale de la profession.

Bien entendu, différentes formes d'auto-régulation sont envisageables. C'est pourquoi nous avons mobilisé plusieurs directeurs et directrices RH pour faire avancer la réflexion. Faut-il par exemple envisager la rédaction d'un code de déontologie en gestion des ressources humaines ? Leur première réaction fut plutôt… mitigée. «Nous, DRH, vivons déjà dans un cadre ressenti comme très contraignant. Nous avons pléthore de textes légaux. Nous avons le GDPR. Les organisations syndicales, aussi, déterminent le cadre et ont de l'influence. Il existe des certifications et labels de qualité. Des règles de gouvernance. Avons-nous besoin d'encore nous ajouter un cadre supplémentaire ?»

«Un code de déontologie représente une contrainte, en ce sens qu'il prive d'une certaine liberté d'agir», concède Pierre-Alain Rey, responsable de l'inspection professionnelle et de l'encadrement de la pratique auprès de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) au Québec, qui dispose d'un tel document de référence. «Il s'agit d'un écrit codifié qui contient les devoirs et les obligations communes à tous les membres d'un groupe, il balise la conduite à tenir dans sa pratique. Le Code parle des compétences et d'intégrité du professionnel. En ce sens, il est logique qu'il résiste à l'épreuve du temps. On y parle de conduite irréprochable, de désintéressement, d'indépendance, de responsabilité, de confidentialité, de relation aux personnes… Pour autant, il s'accommode également des actualités que vivent les RH, comme la conservation et le partage des données, la gestion des plaintes de harcèlement, la médiation comme manière de régler les différends afin d'éviter la judiciarisation des situations, etc.» Finalement, comme l'exprime clairement Jacques Rojot, au-delà du contenu des balises à définir, une déontologie professionnelle tient davantage dans une méthodologie : comment se saisir de telle question, comment la traiter et émettre un avis qui tienne compte de balises déontologiques appelées à évoluer avec la profession ?

Une force

Ne voir des balises déontologiques que comme «une contrainte de plus» serait réducteur, estime de plus Marc de Haan,

membre et ancien président du Conseil belge de déontologie journalistique (CDJ), invité à rencontrer des DRH pour évoquer l'expérience d'une profession qui s'est dotée d'un organe d'auto-régulation performant. «Il existe des moments où la déontologie autorise des choses que la loi interdit, illustre-t-il. Ainsi, les journalistes peuvent justifier des actions par la déontologie, comme par exemple le recel : si un journaliste reçoit par le biais d'un lanceur d'alerte des documents, il ne commet aucune faute déontologique en les utilisant. De même, contrairement au personnel judiciaire, le journaliste n'est pas tenu par la présomption d'innocence : il est tenu par le respect de la vérité. Une réflexion autour de la déontologie peut être l'occasion pour une profession de se demander si elle ne pourrait pas se donner plus de liberté, si certaines contraintes ne seraient pas contraires à sa morale professionnelle. À partir du moment où un code de déontologie viendrait acter certaines règles, les acteurs RH qui se retrouveraient dans un conflit pourraient exprimer qu'ils ne peuvent en effet agir d'une certaine manière au regard du droit, mais qu'ils le peuvent au regard de leur déontologie professionnelle.»

Qu'est-ce qui pousserait toutefois une profession à s'auto-réguler ? Nous voyons trois raisons principales. La première, c'est une crise. Le conseil de déontologie journalistique, par exemple, a été créé en 2009 par des journalistes souhaitant rétablir la confiance du public envers la profession, renforcer sa crédibilité et garantir l'indépendance journalistique à la suite du scandale découlant d'une édition spéciale du journal télévisé mettant en scène de manière crédible la fictive sécession de la Flandre. La deuxième raison tient au souhait d'une partie des professionnels de faire reconnaître la profession et de la protéger de certaines pratiques. Une troisième raison relève de la sensibilité et des risques inhérents à la profession qui amènerait le législateur, avec les professionnels, à organiser la profession pour assurer une bonne pratique professionnelle.

Une nouvelle rencontre avec une douzaine de DRH de premier plan a été organisée pour identifier si les deuxième et troisième motivations pouvaient les amener à prendre action, et à quelles conditions. «Il n'est pas sûr du tout, en tant que DRH, que nous ayons tous la même vision de notre rôle, nous ont-ils dit. Peut-être faut-il partir de là ? Définir ensemble une vision commune du rôle du DRH. Puis, quel serait le contenu dont une éventuelle structure et des procédures devraient être les garants ? Quels valeurs et principes voulons-nous défendre en tant que profession ? Comment ferions-nous si nous étions totalement libres ?» Ce qui passe aussi par éclairer la question de «qui» doit le faire ? «Qui faudrait-il avoir autour de la table ? Uniquement des DRH ? Y associer des patrons ? Des représentants syndicaux ? La société civile ?»

Faire corps

À la réflexion, plusieurs arguments ont émergé en faveur d'une prise d'initiative. Un code de déontologie pourrait, par exemple, donner de l'indépendance au DRH par rapport à son organisation. Si son CEO lui demande quelque chose d'illégal, il a un rempart. Un tel code pourrait aussi garantir un secret professionnel. Car, aujourd'hui, il n'est pas aisé pour un DRH de dire 'non' à son CEO. «Tout dépend de l'envergure du DRH, de son expérience, de sa situation familiale ou financière, de sa position dans sa carrière. Un service interne de prévention et protection au travail a, de par la loi, une protection juridique. Le DRH n'en a pas. Dès le moment où certains principes seraient traduits dans un code, même sans valeur contraignante, le DRH aurait la capacité de s'y référer quand il se trouvera dans un conflit lié à un cas particulier couvert par ce code. Il pourra plus facilement 'faire corps' autour de certaines valeurs.»

Pour faire basculer des intentions à l'action, les journalistes ont eu besoin du séisme qu'a provoqué l'émission «Bye Bye Belgium». En réaction à l'émoi du monde politique et des citoyens courroucés par la manipulation dont ils furent les témoins, la profession a répondu par une proposition d'autorégulation. Celle-ci a été bien reçue et traduite dans le décret du 30 avril 2009 créant l'institut pour l'autorégulation et la déontologie journalistique.

Quel pourrait être le «Bye Bye HR» de nature à déclencher la définition de balises autour de la profession RH ? Nous avons invité un groupe de travail composé de six DRH pour brainstormer sur la question. Première réponse qui récolte l'unanimité : toute situation où un CEO – ou un quartier général (étranger) pour une filiale – pousserait le DRH à régler une problématique de façon «spontanée» ou «expéditive», sans se soucier du cadre ou des conséquences que cela pourrait avoir. Des balises pourraient par ailleurs être utiles pour les (jeunes) RH en début de carrière ou confrontés à une situation inédite pour eux. La rédaction de telles balises déontologiques prendrait une dimension supplémentaire en les pensant par rapport aux différentes composantes du métier, observe le panel : le recrutement, la pratique des relations sociales, les pratiques «borderline»...

On peut penser aux pratiques de management dénoncées chez France Telecom qui ont atteint leur paroxysme avec la «crise des suicides» ou, en Belgique, à la manière dont a été fermée l'usine Renault de Vilvorde, ou à ces restructurations de compétitivité voire à des pratiques de réorganisation courantes (devoir repostuler sur son poste) mais questionnables.

Conscience de profession

Plus généralement, le «Bye Bye HR» pourrait être la forte progression dans beaucoup d'entreprises de la charge psychosociale, des maladies de longue durée et des affections mentales, concluent les DRH. Aujourd'hui, on regarde le burn-out en le constatant, mais sans pouvoir avoir d'impact réel sur ce fléau. À un certain point, le risque existe que des mouvements de terrain éclatent, détachés des corps représentant le personnel, disant 'Stop, c'est trop, nous ne sommes plus ok à ces conditions'. La révolte de certains étudiants contre le système qui les a formés est à entendre comme un signal d'alerte... Dans la mesure où les jeunes générations sont à la recherche de sens, il est bon de se rappeler que la dimension humaine est une composante essentielle de la durabilité, et qu'il est donc important et urgent de l'adresser sous l'angle du Management Humain.

Forts de ces constats, il nous a semblé pertinent d'inviter la (future) génération de RH à prendre position. Dans le cadre du séminaire de déontologie que nous avons co-animé en 2024 dans le cadre du Master en Gestion des Ressources Humaines de l'UCLouvain, nous avons invité les étudiants, sur base de leur analyse et de rencontres avec des praticiens, à se prononcer en faveur (ou non) d'un code, d'une charte ou de balises déontologiques et de la création (ou non) d'un Ordre ou de toute autre organisation professionnelle. Nous leur demandons par ailleurs de rédiger quelques propositions d'articles pouvant constituer, à terme, le squelette d'un futur code de déontologie RH. L'exercice a l'avantage qu'il permet d'alimenter une conscience de profession, indépendamment des entreprises dans lesquelles chacun et chacune pratiquera le métier. Notre pari ? À défaut de voir la génération actuelle des DRH s'emparer de l'enjeu déontologique, peut-être la génération future peut-elle montrer la voie pour faire face à un monde changeant, mais aussi plus stigmatisant pour la profession...

Le Grandjean Christophe & Taskin Laurent

ET SI NOUS NOUS ÉTIONS
TROMPÉS DE PLACE POUR LA
FONCTION RH EN ENTREPRISE ?

La place de la fonction RH en entreprise : un sujet qui ne cesse de revenir en fonction de l'actualité et du contexte économique. Alors que la crise sanitaire de 2020 semblait enfin lui avoir permis d'asseoir sa légitimité, il semblerait que, 5 ans après, cela ne soit toujours pas gagné pour elle. Alors pourquoi est-ce si difficile pour les RH de s'imposer durablement à la table des fonctions stratégiques, au même titre que la finance ou le commerce ? Et si la clé se trouvait ailleurs ? Peut-être qu'en repensant la fonction RH par le prisme de l'éthique, cela nous amènerait aussi à repenser sa place en dehors de l'organigramme…

Charline KELLER
Directrice Générale et DRH à temps partagé TIE-UP

La loyauté un frein à l'éthique ?

Un salarié qui exerce une fonction à responsabilité RH dans l'entreprise se retrouve forcément à un moment dans un dilemme entre son éthique professionnelle et sa loyauté envers son employeur.

La gestion des Ressources Humaines repose sur un équilibre fragile : assurer le respect des valeurs humaines tout en répondant aux impératifs économiques et stratégiques de l'entreprise.

L'entreprise est là pour créer de la richesse, pour être performante. C'est un fait, sans cela, elle ne peut pas fonctionner. Mais aujourd'hui elle doit pouvoir proposer un cadre de travail favorisant le bien-être de ses équipes, en prendre soin. L'entreprise est censée être garante de la santé et de la sécurité de ses salariés. Mais en réalité, celle qui en est garante, c'est la fonction RH.

Et soyons honnêtes, bien-être et performance ne convergent pas toujours dans la même direction.

Une question fondamentale se pose alors. Le (D)RH, en tant que salarié de l'entreprise, a-t-il réellement les moyens de réussir à garantir cet équilibre entre bien-être et performance ? Peut-il réellement être loyal à son employeur tout en incarnant une éthique forte ?

«Charline, je voudrais que tu raréfies ta présence auprès des salariés pour que, quand tu entres dans une pièce, tu sois crainte.»

Toute personne qui occupe une fonction à responsabilité dans le domaine des RH doit avoir au fond de lui une phrase ou une situation qui lui reste en travers de la gorge. Une réponse qu'il n'a pas osé faire, un acte qu'il a fait contre son gré...

Pourquoi ? Parce qu'un (D)RH salarié, même animé par les meilleures intentions, se retrouve coincé à un moment où à un autre, dans une équation souvent irréalisable : faire respecter les droits et les intérêts des salariés, garantir un cadre légal et éthique et/ou (mais souvent ou) obéir aux directives de la direction, parfois en contradiction avec ces mêmes principes.

On attend de lui qu'il incarne l'éthique, tout en le plaçant dans une position de subordination directe vis-à-vis de ceux qu'il doit parfois contredire.

Mais cette fonction nous l'avons choisie.

Plus personne ne se lance dans les RH aujourd'hui sans savoir que d'occuper cette fonction, c'est se retrouver parfois entre le marteau et l'enclume.

Plus personne ne se lance dans les RH aujourd'hui sans savoir que d'occuper cette fonction, c'est souvent se retrouver seul, sans homologue au sein de l'entreprise et sans pouvoir échanger sur sa pratique, sur ses enjeux, sur des doutes...

Et pourtant, c'est une fonction qui ne cesse d'attirer chaque année de nouveaux professionnels. C'est une fonction qui est porteuse de sens, qui permet de développer des compétences rares et d'allier une position stratégique à la nécessité de rester très opérationnel afin d'être connecté à la réalité de la structure dans laquelle on exerce.

Exercer dans les Ressources Humaines c'est difficile et ce n'est pas un choix que l'on doit faire «parce qu'on aime l'humain» comme on a tendance à l'entendre beaucoup. C'est une fonction que l'on doit vivre et incarner parce qu'on veut faire changer les choses en entreprise. Agir en faveur de la performance globale de l'entreprise, mais aussi pour permettre de faire du travail, un vecteur d'épanouissement pour les équipes.

Et ces deux notions sont loin d'être opposées, elles peuvent vraiment cohabiter. Mais pour cela, il faut un (D)RH qui assume son rôle et soit correctement positionné dans l'organigramme... ou en dehors.

Quand le contrat de travail peut être un frein à l'éthique

«Parfois, je savais que ce que demandait mon dirigeant n'était pas juste... mais dire non, c'était risquer ma propre place.»

Avec ce témoignage, nous touchons au cœur du problème.

Même avec les meilleures formations, les intentions les plus nobles et une solide colonne vertébrale, le RH salarié reste un salarié. Avec une carrière à construire mais aussi des obligations personnelles et des charges à payer. Et parfois, il se retrouve à accepter des pratiques en contradiction avec ses propres valeurs, parce qu'il n'a pas toujours le luxe de

dire non.

Savoir dire non devrait être une compétence clé pour un (D)RH. Pour autant, tous n'en sont pas capables.

Certains y verront ici un manque de courage.

«L'entreprise ne prend personne en otage, si le (D)RH n'est pas d'accord, il peut assumer et choisir de partir».

C'est vrai, cela reste un choix.

C'est d'ailleurs pour ne pas oser partir ou ne pas oser s'opposer plus souvent que les (D) RH sont vus comme les «bras armés de la direction». Des professionnels qui font passer leur carrière et leurs intérêts avant ceux des salariés en appliquant sans contestation réelle, des directives parfois contraires aux intérêts des équipes.

Mais soyons honnêtes, même si nous avons chacun notre libre arbitre, nous ne sommes pas tous en capacité à la fois de nous opposer à une décision de notre patron et encore moins en capacité de pouvoir quitter un job pour cette raison.

L'éthique du (D)RH serait-elle donc mise sous pression par sa dépendance au pouvoir hiérarchique et donc par le lien contractuel qui le lie à son employeur ?

(D)RH EXTERNE : UNE POSTURE LIBÉRATRICE

«Depuis que je suis (D)RH à temps partagé, je vis beaucoup mieux mon rôle dans les entreprises que j'accompagne. Je me sens libérée de pouvoir enfin exercer ma fonction en phase avec mes valeurs».

Lorsqu'un (D)RH quitte son job salarié pour devenir indépendant, un changement majeur s'opère. Pas seulement dans son quotidien, dans sa posture. Le (D)RH indépendant devient prestataire (partenaire), passe d'une notion de client interne à client externe.

Cette indépendance n'efface pas totalement la dépendance financière, mais elle la répartit, et ça change tout.En devenant indépendant le (D)RH externe devient plus libre.

Libre d'exercer sa fonction comme il l'entend, dans la continuité de ses convictions et libre de choisir les entreprises dans lesquelles exercer.

Mais aussi plus libre de dire non. Plus libre de poser un cadre. Plus libre de challenger un dirigeant sans risquer l'insubordination.

Mieux même, cela devient une attente de ses clients. C'est assez fascinant d'observer qu'en changeant de place, le (D)RH indépendant gagne en crédibilité.

Les dirigeants d'entreprises ont alors tendance à plus écouter un partenaire externe, qu'un (D)RH salarié. Ils attendent cette capacité à être en contradiction quand cela le nécessite, presque comme si cela prouvait leur valeur ajoutée à être externe. Ils attendent de pouvoir bénéficier d'un regard extérieur, de bonnes pratiques observées au fur et à mesure des différentes entreprises accompagnées, de prendre de la hauteur et de faire un pas de côté.

Pourquoi ? Parce que la légitimité du (D)RH ne repose plus sur sa loyauté : elle repose sur son expertise.

Pour récapituler : l'indépendance d'un (D)RH salarié est partielle, pour un (D)RH externe, elle est quasi-totale. Quand sa liberté de parole en interne est restreinte, elle est renforcée en tant qu'externe. Quand il lui est difficile de dire «non» à son patron, cela devient un attendu envers le partenaire.

De cette manière, l'éthique RH se place alors comme un prérequis et non un compromis.

Vers un futur où le (D)RH sera toujours externe ?

L'évolution des modes de travail et l'essor du RH à temps partagé tendent vers un modèle où le (D)RH devient un partenaire stratégique plutôt qu'un salarié intégré.

Nous le voyons quotidiennement, c'est une vraie tendance qui émerge depuis quelques années. De plus en plus d'entreprises externalisent leur fonction RH pour plus de flexibilité et d'expertise. Le fractionnement des compétences RH permet aussi d'accéder à la bonne compétence, au bon niveau, au bon moment : gestion RH, recrutement, relations sociales, RSE, QVT... Il est possible aujourd'hui pour les entreprises d'aller puiser uniquement ce dont elles ont besoin, presqu'à la carte.

Pour le professionnel, c'est enfin la possibilité d'exercer son métier plus sereinement, en se libérant du carcan du lien de subordination et en se reconnectant à ses convictions.

Et si dans quelques années, la majorité des (D) RH étaient des partenaires externes ? Si cette façon d'exercer notre métier était la clé pour enfin redorer son image aux yeux des dirigeants et des salariés ? Et si, finalement, c'est en sortant de l'organigramme que la fonction RH trouverait enfin sa juste place ?

Charline Keller

DRH OU LA MORALE DE L'HISTOIRE

Les événements et leurs cours suscitent toujours des émotions, c'est humain. Grotesques ou graves - l'un n'empêchant malheureusement pas l'autre - ils laissent les uns sans voix, sidérés devant ce qu'ils qualifient d'impensable parce qu'ils ne l'ont jamais pensé, et les autres révoltés, tant ils avaient bien vu le coup venir mais sont restés impuissants face à sa survenue. Parfois en effet, la conjoncture provoque, elle appelle à sortir de soi, elle force à prendre position, si ce n'est parti. Alors pourquoi est-ce si difficile pour les RH de s'imposer durablement à la table des fonctions stratégiques, au même titre que la finance ou le commerce ? Et si la clé se trouvait ailleurs ? Peut-être qu'en repensant la fonction RH par le prisme de l'éthique, cela nous amènerait aussi à repenser sa place en dehors de l'organigramme…

Patrick Storhaye, président de Flexity, cofondateur de RH info et Story RH, Professeur Associé au CNAM

Les événements et leurs cours suscitent toujours des émotions, c'est humain. Grotesques ou graves - l'un n'empêchant malheureusement pas l'autre - ils laissent les uns sans voix, sidérés devant ce qu'ils qualifient d'impensable parce qu'ils ne l'ont jamais pensé, et les autres révoltés, tant ils avaient bien vu le coup venir mais sont restés impuissants face à sa survenue. Parfois en effet, la conjoncture provoque, elle appelle à sortir de soi, elle force à prendre position, si ce n'est parti.

La constance d'un cap

Certaines et certains aiment à rappeler que «tout est relatif» comme pour justifier de leurs changements incessants, oubliant que cette formule d'Einstein faisait l'éloge de la constance, celle de la vitesse de la lumière. Il est vrai que l'actualité dégueule chaque jour de faits et commentaires dont la relativité, dans le temps et l'espace, donne la nausée. Dans le temps, par exemple, quand on vocifère que la justice est illégitime en son cas personnel alors qu'on appelait auparavant à son intransigeance avec les autres. Dans l'espace, aussi, quand on bannit là-bas la diversité dont on a célébré les louanges ici pour attirer le chaland. Face à un tel étalage, comment ne pas se rappeler ces mots des «Pensées» de Blaise Pascal (Pascal, 1670) : «de cette confusion

arrive que l'un dit que l'essence de la justice est l'autorité du législateur, l'autre la commodité du souverain, l'autre la coutume présente». Quel regard porter sur une telle «relativité» qui nous renvoie immanquablement aux notions de morale et d'éthique, pour le citoyen comme pour le salarié, pour le politique comme pour l'entreprise ? Comment pourrait-il en être autrement lorsqu'à tort ou à raison nous «estimons» que les repères auxquels nous étions habitués s'effacent au profit de ce qui nous apparaît comme un chaos dont nous ne maîtrisons pas les mécanismes ? Il nous faut bien un cap stable, des points de repère.

L'éthique de la responsabilité

L'éthique, en tant que principes et règles qu'on se donne pour guider l'action, a ceci d'intéressant lorsqu'on observe les pratiques des entreprises que son acception est précisément plus que variable. Dans certaines entreprises, conscientes de leur responsabilité à l'égard des autres et du monde, la dimension morale n'en est pas absente quand d'autres semblent parfois la réduire à une conformité opportuniste à un cadre normatif externe qui lui est imposé. Les uns convoqueront Spinoza en invoquant que la morale n'est pas universelle ; après tout, des Etats-Unis à l'Europe il y a bien plus qu'une «rivière», il y a un océan dans lequel la diversité se noie. D'autres citeront Ricoeur et sa «visée de la vie bonne» pour confiner l'éthique à ce qui est jugé bon relativement à une finalité, comme j'ai pu l'entendre dans une conférence. Mais la finalité de qui ? La nôtre ou celle des autres et de la société, à l'instar de ce qu'écrivait le même Ricoeur qu'il fallait lire jusqu'au bout : «visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes» (Ricoeur, 1990) ? Comme s'il suffisait d'emprunter le mot qui arrange, le bout de citation qui justifie, en ignorant la complétude du raisonnement, pour légitimer ce qui relève d'une affirmation du type «la fin justifie bien les moyens» puisque «les affaires ce sont les affaires». De Spinoza à Kant, de Ricoeur à Deleuze, il serait pourtant bien surprenant de conclure qu'ils affranchissent l'individu de sa responsabilité à l'égard des autres et du monde. Quand Deleuze disait de l'éthique qu'elle permet d'évaluer «le rapport qu'entretient un existant vis-à-vis de ses propres limites» (Detcheverry, 2021), il dessinait une perspective qui a une résonance concrète très immédiate dans la vie des affaires. Si l'éthique donne un cadre d'appréciation, les actions qui en découlent relèvent inévitablement de la responsabilité. Or, cette responsabilité à l'égard des autres et du monde est également celle de leur devenir (Jonas, 1990). Comment alors penser pouvoir réduire cette responsabilité à la seule dimension des intérêts financiers – fussent-ils ceux de toutes les parties prenantes ? L'entreprise qui peut - parce que sa «puissance d'agir» le lui permet - mais qui s'en empêche «là et maintenant», s'inscrit dans un cadre éthique au sens où Deleuze l'entendait, à savoir une «séparation» entre la puissance et celui qui la détient (Deleuze, 1968). Celle qui fait de même en tenant compte du lendemain, c'est-à-dire du «devenir» de ce sur quoi et sur qui elle a des conséquences, ce qu'on appelait fut un temps ses «externalités», est responsable.

L'éthique de la responsabilité d'une entreprise, personne dite «morale», est en cela la combinaison de sa conscience de ce qu'elle peut, de sa conscience des conséquences immédiates et futures de ce qu'elle fait au-delà d'elle-même et de la traduction de cette conscience dans ses actes. Quel autre cap durable pourrait-elle se donner, sauf à dire aux autres et au monde que leur état et leur devenir passent après ses intérêts propres ?

Ainsi, lorsqu'une entreprise mondiale refuse de répondre aux questions d'une commission d'enquête quant à ses fraudes, quel message envoie-t-elle aux autres et au monde, si ce n'est celui du peu de cas qu'elle en fait délibérément ? Ainsi, lorsqu'une entreprise abandonne ses politiques DEI au motif qu'on la place devant un choix entre valeurs dont elle prétendait se réclamer et valeur qu'elle ne veut pas perdre, quel message envoie-t-elle aux autres et au monde ? Elle avancera sans aucun doute que ses choix sont guidés par un cadre éthique, à savoir celui du respect de la loi qu'on lui impose ici et peut-être pas là-bas. Dont acte. C'est l'éthique de la conformité mais ce n'est pas celle de la responsabilité. Elle envoie alors un double message. D'abord, ce que l'entreprise prétendait défendre n'a pas tant d'importance que cela. Ensuite, il en ira très vraisemblablement ainsi pour le reste à l'avenir. Dit autrement, elle dit ce à quoi elle est asservie. En retour, les autres - l'ayant bien compris - ne lui seront donc pas plus dédiés.

Le rôle de la fonction RH

La fonction RH est à la croisée de ces chemins-là. Non pas qu'il soit demandé plus de sens des responsabilités ou de courage à celles et ceux qui l'exercent qu'à n'importe qui d'autre. Les professionnels du métier sont humains. Mais le rôle à une exposition spécifique au regard du sujet. On lui reprochera certainement un peu vite et facilement de ne pas s'insurger devant les déclarations ou injonctions qui heurtent l'idée même qu'on se fait d'humanité et/ou de l'humanité. C'est aussi facile de le dire que d'affirmer ce qu'on aurait fait ou pas pendant la guerre alors qu'on ne la connaît qu'au travers des séries Netflix. C'est vrai aussi qu'à force de «mettre l'humain au cœur de toutes ses préoccupations» et d'accrocher sur son fronton

un drapeau arc-en-ciel le jour où l'on célèbre les différences, on pourrait attendre une prise de position, à défaut de prendre parti. Néanmoins, le sujet n'est pas là, car celui-ci relève du choix personnel, avec toutes ses contraintes, qu'il n'appartient à personne de juger.

En revanche, la question qui se pose est celle des conséquences sur l'état d'esprit du corps social et particulièrement de son engagement pour l'entreprise alors qu'on réclame ce dernier à cor et à cri. Sauf à croire naïvement qu'il est complètement dupe, les positions prises, ou au contraire les silences de circonstance, sont évidemment lourds de conséquences. Lorsque le silence ou le revirement sur certains sujets donne à voir une entreprise qui s'affranchit implicitement de sa responsabilité à l'égard de ce qui n'est pas son seul intérêt, comment les collaborateurs pourraient-ils réagir autrement que de considérer l'exacte réciproque à son égard ? Comment la majorité d'entre eux pourraient-ils alors avoir envie de s'investir dans autre chose que ce qui sert leurs seuls intérêts personnels ? Comment cette même majorité pourrait-elle alors avoir encore quelque chose à faire des intérêts de ladite entreprise ? Comment les autres, celles et ceux qui continuent à s'engager pour la réussite collective contre vents et marées et parfois au détriment de leur intérêt personnel, pourraient-ils ne pas en souffrir ? La dissonance entre d'une part l'idée que les collaborateurs, mus par l'intérêt du bien commun, se font de ce qu'est une entreprise, forte de sa mission et ses valeurs, et d'autre part la réalité qu'elle donne parfois à voir, n'est pas qu'une source de souffrance. C'est le ferment de la destruction de tout collectif. En la matière, la plus grande erreur serait certainement de croire que la majorité des salariés ne sont pas habités d'un certain sens du collectif et de valeurs, y compris morales.

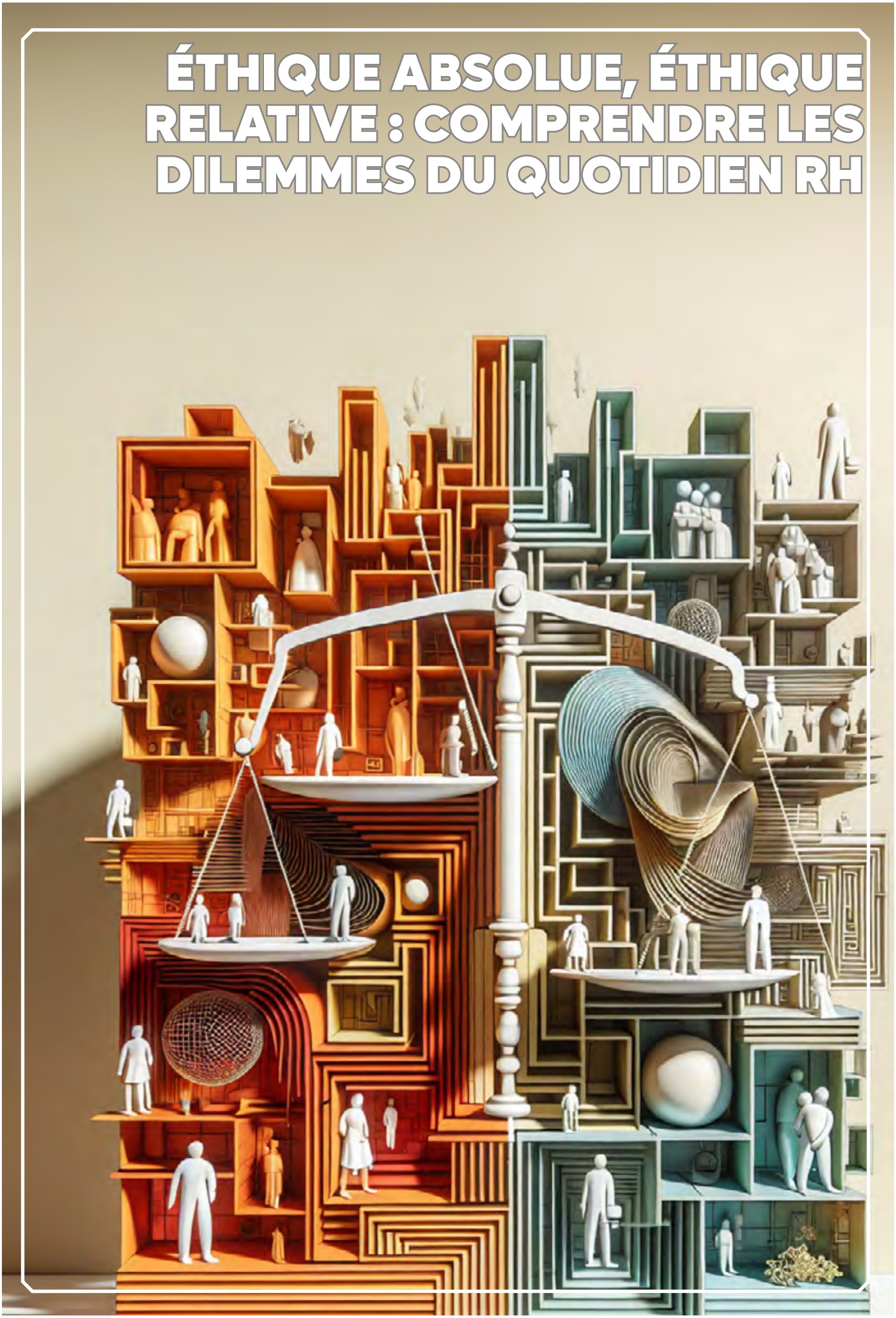
Qu'on le veuille ou non, la dimension morale n'est pas absente de ce que l'on fait, de ce que l'on ne fait pas, de ce que l'on dit, de ce qu'on ne dit pas. Qu'elle le veuille ou non, la fonction RH, porte la responsabilité de ses positions comme de ses silences quant à leurs conséquences sur l'engagement du corps social pour la réussite de l'entreprise.

Patrick Storhaye

Références

- Deleuze Gilles (1968) Spinoza et le problème de l'expression, Paris, Minuit, 1968
- Detcheverry Thomas (2021). Deleuze Lecteur de Spinoza et Leibniz : Éthique, Puissance et Limite. Lumières, 37-38(1), 151-178.
- Jonas Hans (1990) Le principe responsabilité, Paris, Le Cerf, 1990, p. 30-31.
- Pascal Blaise (1670) Pensées de M. Pascal sur la religion et sur quelques autres sujets, Fragment Misère n° 9 / 24, édition de Port-Royal
- Ricoeur Paul (1990) Ethique et morale, Lectures 1. Autour du politique, Points, Essais, Paris, Éditions du Seuil, 1991 (pp. 259-262)

ÉTHIQUE ABSOLUE, ÉTHIQUE RELATIVE : COMPRENDRE LES DILEMMES DU QUOTIDIEN RH



Récemment une DRH me parle avec enthousiasme des valeurs fortes de son entreprise : l'éthique et la morale. Je souris en pensant à une organisation qui revendiquerait ouvertement son immoralité et son manque d'éthique. Avant qu'elle n'évoque d'autres valeurs (comme la bienveillance), je l'interroge sur ce qu'elle entend exactement par «éthique» et «morale». Ma question la surprend car pour elle c'est une évidence. Elle me fait pourtant une réponse bancale, évoquant vaguement le bien, le mal, et le risque d'une mauvaise image.

Sandrine Dorbes, experte en stratégie de rémunération, How Much

Éthique absolue, éthique relative : comprendre les dilemmes du quotidien RH

Récemment une DRH me parle avec enthousiasme des valeurs fortes de son entreprise : l'éthique et la morale. Je souris en pensant à une organisation qui revendiquerait ouvertement son immoralité et son manque d'éthique. Avant qu'elle n'évoque d'autres valeurs (comme la bienveillance), je l'interroge sur ce qu'elle entend exactement par «éthique» et «morale». Ma question la surprend car pour elle c'est une évidence. Elle me fait pourtant une réponse bancale, évoquant vaguement le bien, le mal, et le risque d'une mauvaise image.

Cet échange illustre une de mes marottes : nous utilisons parfois des mots lourds de sens sans vraiment en interroger la signification. En matière de rémunération, par exemple, il est courant de parler de «performance» ou de «justice», sans pour autant définir clairement ce que ces notions recouvrent. Cela n'a rien d'anodin. Une définition floue peut générer incompréhension, méfiance, voire ressentiment.

Cette anecdote m'amène à explorer une distinction essentielle : il existe une éthique absolue, qui trace les lignes rouges partagées

par toutes et tous — et une éthique relative, qui dépend des contextes, des croyances et des arbitrages propres à chaque organisation.

À travers d'exemples, je vous propose de questionner ces deux dimensions, pour mieux comprendre les dilemmes éthiques auxquels les équipes RH et dirigeantes sont confrontées au quotidien.

Quelques repères : éthique et morale

Avant d'aller plus loin, il est utile de préciser ce que j'entends par éthique et morale.

La morale désigne un ensemble de normes et de valeurs partagées par une société, qui définissent ce qui est considéré comme bien ou mal. Elle repose sur des règles, souvent héritées de traditions culturelles, et tend à s'imposer comme universelle.

L'éthique, quant à elle, est une démarche de réflexion appliquée à des situations concrètes. Elle questionne ce qu'il est juste de faire en tenant compte du contexte, des enjeux et des conséquences. Là où la morale dicte, l'éthique interroge.

En entreprise, cette distinction est essentielle :

- *certaines exigences morales s'imposent sans débat (par exemple, le respect de la dignité humaine, la non-discrimination) ;*
- *d'autres choix demandent un raisonnement éthique, car ils dépendent du contexte, des priorités et des valeurs propres à chaque organisation.*

Parmi les nombreux enjeux RH, certains relèvent clairement d'une éthique absolue : ils dessinent des principes fondamentaux que toute organisation devrait respecter, sans exception. C'est à eux que je vais m'intéresser dans un premier temps.

Éthique absolue, fondement indispensable

Certaines valeurs fondamentales doivent faire consensus, au-delà des cultures et des contextes. Le respect de la dignité humaine, l'égalité des chances, la non-discrimination, la lutte contre le harcèlement : ces principes relèvent d'une éthique absolue. Ils ne sont pas négociables.

Dans ce cadre, l'éthique rejoint la morale : elle trace des lignes rouges qu'aucune stratégie d'entreprise ne saurait franchir sans trahir des engagements élémentaires.

Pourtant, entre les intentions affichées et la réalité observée, l'écart peut parfois être grand.

Je repense à un audit que j'avais réalisé pour une entreprise qui affirme haut et fort son attachement à l'équité et à l'ambition sociale. Dans mon rapport je soulignais que malgré les discours valorisant une politique de rémunération équitable et ambitieuse, les pratiques observées ne permettaient pas de le confirmer.

Je découvre plus tard que ce commentaire avait été extrait de son contexte et cité lors d'une présentation aux équipes : on affichait fièrement que la politique de rémunération avait été qualifiée «d'ambitieuse et équitable» par une experte externe.

Ce détournement de propos n'est pas une maladresse. C'est un manquement éthique clair : celui de tordre les faits pour se construire une légitimité artificielle, au détriment de la vérité et de la confiance.

Il n'y a pas, ici, matière à débat ou à interprétation contextuelle. Mentir, travestir, manipuler les informations : ces pratiques franchissent une limite que la fonction RH et la direction devraient protéger sans condition.

Avant d'organiser des séminaires sur les «valeurs», il s'agit d'appliquer dans les actes ce que l'on revendique dans les mots.

L'éthique relative, la zone grise des décisions RH

Si l'éthique absolue trace des lignes rouges évidentes, une grande partie des décisions RH se joue dans une zone beaucoup plus nuancée, où la notion de justice devient relative au contexte, aux valeurs internes et aux choix culturels de chaque organisation.

Premier exemple : Une entreprise que j'accompagnais autorisait ses équipes à travailler «full remote», partout en France. En contrepartie, une baisse de 10 % du salaire était appliquée, au nom des différences de coût de la vie. Bien que cette pratique se répande, elle a choqué une autre cliente, qui y voyait une entorse à l'égalité de traitement.

Qui a raison ? Dans l'absolu, personne. Il s'agit d'un choix organisationnel, qui doit simplement être assumé, explicité, et aligné avec la philosophie de l'entreprise.

Deuxième exemple : les «primes de bonne ambiance». Dans une autre organisation, le dirigeant versait des primes lorsque l'ambiance lui semblait «bonne», c'est-à-dire si «les résultats étaient bons», «l'ambiance agréable» et que personne ne faisait «de mauvais esprits». Sans critère défini, tout reposait sur son ressenti, exposant les équipes à l'arbitraire et à la frustration.

Troisième exemple : la tentation du 100 % data-driven. Certaines entreprises, pour éviter justement l'arbitraire, choisissent d'automatiser l'attribution des primes ou des augmentations. Une note d'évaluation donne un pourcentage d'augmentation défini, sans intervention humaine. Ce système mathématique a l'avantage de la cohérence, mais il gomme toute capacité d'ajuster pour tenir compte des contextes individuels, des efforts non visibles ou des circonstances particulières.

À nouveau, ce qui est «juste» dépend ici de la vision que l'entreprise porte sur le rôle du jugement humain dans ses décisions.

Quatrième exemple : les effets de marché sur les politiques salariales. Un dirigeant assumait de payer en dessous du marché, sa «marque» suffisant à attirer des candidatures. Il tolérait les départs, sachant pouvoir recruter facilement. «C'est la loi de l'offre et de la demande», expliquait-il.

Mais lorsque l'on considère que le marché peut entériner des pratiques désavantageuses pour les personnes, la question de l'éthique du marché lui-même mérite d'être posée.

Que faire de ces tensions entre absolu et relatif ?

Face à ces situations, il serait tentant de chercher à tout codifier, espérant ainsi éviter tout manquement éthique. Mais une politique RH qui prétend résoudre l'ensemble des dilemmes éthiques par des règles rigides prendrait le risque inverse : celui de perdre en humanité et en adaptabilité. À l'inverse, nier l'existence de ces tensions, en se réfugiant derrière des slogans généraux sur l'éthique ou les valeurs, expose l'organisation à des incompréhensions profondes, à la méfiance, voire à des désillusions.

Alors que faire ?

Premièrement, reconnaître que tout ne se vaut pas. Certaines lignes ne doivent pas être franchies : celles qui touchent à la dignité, à l'égalité de traitement, à l'intégrité. Cela impose de rappeler et de faire vivre les fondements de l'éthique absolue dans toutes les pratiques RH.

Deuxièmement, clarifier les intentions derrière les choix relatifs. Si une entreprise choisit d'ajuster certains salaires pour les personnes en télétravail ou de lier une part de rémunération à des résultats collectifs, elle doit pouvoir l'expliquer de manière transparente : pourquoi ce choix ? Quelle logique sous-tend la décision ? Quels risques ont été identifiés et assumés ?

Troisièmement, encourager le débat interne. Plutôt que de graver dans le marbre des politiques standardisées, il est précieux d'organiser des temps d'échange au sein des équipes dirigeantes, et au-delà, pour discuter de ce que signifient, dans le contexte spécifique de l'entreprise, la justice, la reconnaissance, la performance ou encore l'équité. Ce travail de réflexion collective n'est pas un luxe : il est la condition pour que l'éthique reste vivante, irrigue vraiment les décisions du quotidien, et continue à évoluer avec les enjeux et les contextes. Ce n'est pas parce qu'un débat a été mené lors d'un séminaire stratégique il y a trois ans que le sujet est clos pour toujours.

L'éthique en entreprise ne peut se réduire à une déclaration d'intention. C'est un processus vivant, fondé sur des convictions partagées et des choix assumés. Distinguer l'absolu du relatif, ouvrir le débat sur la justice ou la reconnaissance, c'est donner à la fonction RH toute sa responsabilité dans une performance durable et humaine..

Sandrine Dorbes

DÉPLOYER DES POLITIQUES RH ÉTHIQUES ET PERFORMANTES

L'éthique RH n'est pas un supplément d'âme, c'est une manière d'être performant autrement — en donnant un sens au collectif qu'est l'entreprise, en renforçant la confiance, et en alignant les pratiques RH sur les aspirations humaines d'aujourd'hui.

Tracy Diard Souazé
Manager Transformation RH - SPINPART

À l'heure où les entreprises sont scrutées tant par leurs parties prenantes internes qu'externes, la fonction RH est appelée à jouer un rôle déterminant. Non plus uniquement gestionnaire de processus ou garante de la conformité, elle est aujourd'hui attendue sur un terrain plus exigeant car plus complexe : celui de l'éthique. Mais comment conjuguer cette ambition avec la recherche de performance ? Et comment faire en sorte que cette éthique ne soit pas cantonnée à une vitrine mais s'incarne, au quotidien, dans la culture d'entreprise ? Déployer des politiques RH éthiques et performantes demande une posture nouvelle : humble, sincère, agile, et profondément ancrée dans une dynamique collective.

Ethique et RH : de quoi parle-t-on ?

Commençons par définir ce que recouvre la notion d'éthique appliquée au domaine des ressources humaines. Elle comprend l'ensemble des principes moraux et déontologiques qui guident les pratiques professionnelles en matière de gestion du capital humain.

Elle s'applique à chaque étape du parcours collaborateur – du recrutement à la sortie de l'entreprise – et doit garantir l'équité et le respect des droits fondamentaux, ainsi qu'un traitement juste et transparent des individus. Alors que les attentes sociétales et réglementaires évoluent, l'éthique RH devient un levier clé de confiance, de performance durable et d'attractivité pour les organisations.

L'éthique RH face au piège de la conformité : entre obligation et saturation

Dans un contexte marqué par le développement des politiques RSE, l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations (telles que la directive CSRD ou la loi Pacte), et les attentes croissantes des personnes en matière de valeurs, les normes éthiques, sociales et environnementales foisonnent. Diversité, égalité, inclusion, transparence, employabilité, performance durable, santé et sécurité au travail, QVT : règles à respecter et indicateurs à produire menacent de submerger la fonction RH.

En 2023, 76 % des DRH en Europe déclaraient consacrer une part importante de leur temps à répondre à des obligations de reporting ESG ou RSE, au détriment de la mise en œuvre de politiques de fond (source : Deloitte, Global Human Capital Trends). Les entreprises doivent suivre des indicateurs toujours plus nombreux : écart de rémunération femmes-hommes, taux d'inclusion, taux de turn-over, taux d'accidents, qualité de vie au travail, etc.

Ce foisonnement engendre plusieurs risques :

1. Mobilisation excessive de ressources pour produire des données conformes, au détriment d'autres initiatives RH, et parfois sans traduction concrète dans les pratiques de terrain ;

2. Décalage entre la réalité vécue par les salariés et l'image véhiculée par les indicateurs, ce qui peut nuire à la crédibilité de la politique RH ;

3. Emergence de biais dans les décisions RH, qui peuvent être guidées par la volonté d'obtenir de bons indicateurs et non plus par la performance et le mérite des collaborateurs ;

4. Rigidité dans la mise en place de politiques RH éthiques, surtout pour les structures intermédiaires ou à faible maturité RH, qui peinent à respecter des normes pensées pour des grandes entreprises avec un effectif important.

Loin de renforcer la performance de la fonction RH, et de l'entreprise en général, cette inflation normative peut avoir l'effet inverse : désengagement, frustration, opacité, voire cynisme.

De l'indicateur à l'incarnation : sortir d'une éthique de façade

Pour autant, les indicateurs ne sont pas à bannir. Bien utilisés, ils peuvent constituer une base utile pour structurer les ambitions, poser un cadre et mobiliser les équipes. Le piège réside dans le fait d'en faire une fin plutôt qu'un moyen.

Certaines entreprises l'ont bien compris. À l'image de Danone, qui a fait évoluer ses indicateurs sociaux pour les intégrer dans sa démarche de «double performance» (économique et sociale), ou de Decathlon, qui mesure désormais la satisfaction des collaborateurs en lien direct avec la qualité managériale. Ces entreprises ne se contentent pas de mesurer, elles activent ces mesures comme leviers de transformation managériale.

Mais l'enjeu de fond reste l'incarnation de ces principes dans la culture d'entreprise. Cela suppose une authenticité de la démarche, loin du «washing» éthique ou des effets d'annonce. Selon une étude de BCG (2022), 73 % des collaborateurs interrogés estiment que les

engagements éthiques de leur entreprise ne sont pas réellement visibles dans leur quotidien professionnel.

Ainsi, le passage du déclaratif à l'opérationnel est un enjeu clé pour donner du sens, restaurer la confiance, et bâtir une éthique crédible.

Une démarche collective : faire de l'éthique un levier d'engagement et de performance durable

L'éthique en entreprise ne peut plus être portée uniquement par la fonction RH. Pour être efficace, elle doit être transversale, portée par l'ensemble des équipes et intégrée dans les pratiques managériales.

Cela implique de :

- Former les managers aux enjeux éthiques et à la régulation des dilemmes moraux du quotidien (favoritisme, discrimination, équité de traitement, confidentialité, etc.) ;
- Co-construire des pratiques RH avec les salariés (par exemple via des ateliers participatifs sur la QVT ou la diversité) ;
- Donner du pouvoir d'agir à tous les niveaux hiérarchiques : dans une logique de subsidiarité, où les équipes sont responsabilisées sur leurs choix et leurs comportements.

On observe d'ailleurs une corrélation forte entre culture éthique et performance durable. Les entreprises classées comme les plus éthiques par l'Ethisphere Institute affichent une surperformance boursière de +7,1 % par an en moyenne par rapport à leurs concurrents (Source : 2021 Ethics Index).

Cette logique de «ruissellement» éthique peut être soutenue par les principes des organisations responsabilisantes : respect des engagements, transparence, autonomie, confiance, amélioration continue. L'éthique n'est plus alors un sujet «en plus», mais une manière de faire entreprise autrement, plus durablement, plus humainement.

Conjuguer lucidité, exigence et sincérité

La fonction RH est à un tournant. Elle ne peut plus se contenter d'être la garante de l'éthique par les chiffres. Elle doit être le ferment d'une culture partagée où les principes de justice, d'intégrité et d'équité ne sont pas des slogans, mais des pratiques incarnées. Cela suppose d'accepter une part d'imperfection, de tâtonnement, mais aussi d'écoute et de courage.

L'éthique RH performante n'est pas un oxymore. C'est un horizon exigeant, mais fécond. Il ne s'agit pas d'opposer morale et performance, mais de les réconcilier dans une démarche sincère, ancrée et créative. Une éthique qui inspire sans figer. Qui engage sans enfermer. Et qui donne, à chacun dans l'entreprise, les moyens de faire le bon choix — même quand il n'est pas le plus simple.

Tracy Diard Gonazé

5 leviers concrets pour ancrer une éthique RH performante

Dépasser la conformité pour construire une vision partagée

Penser au-delà des indicateurs réglementaires. Organiser des ateliers collaboratifs pour faire émerger une définition de l'éthique propre à l'entreprise, partagée par les RH, les managers et les collaborateurs.

Outiller les managers pour incarner l'éthique au quotidien

Proposer des formations sur la régulation éthique (gestion de dilemmes, biais décisionnels, équité managériale), mais aussi des espaces de discussion pour aborder les tensions entre performance et valeurs.

Évaluer autrement : des indicateurs enrichis par le vécu des collaborateurs

Compléter les KPIs classiques par des mesures qualitatives (entretiens, sondages anonymes, enquêtes QVT, feedbacks libres, observations RH de terrain, etc.) afin de comprendre comment les collaborateurs vivent ces politiques et ce qu'ils en retirent réellement.

Mettre en place une gouvernance éthique agile et ouverte

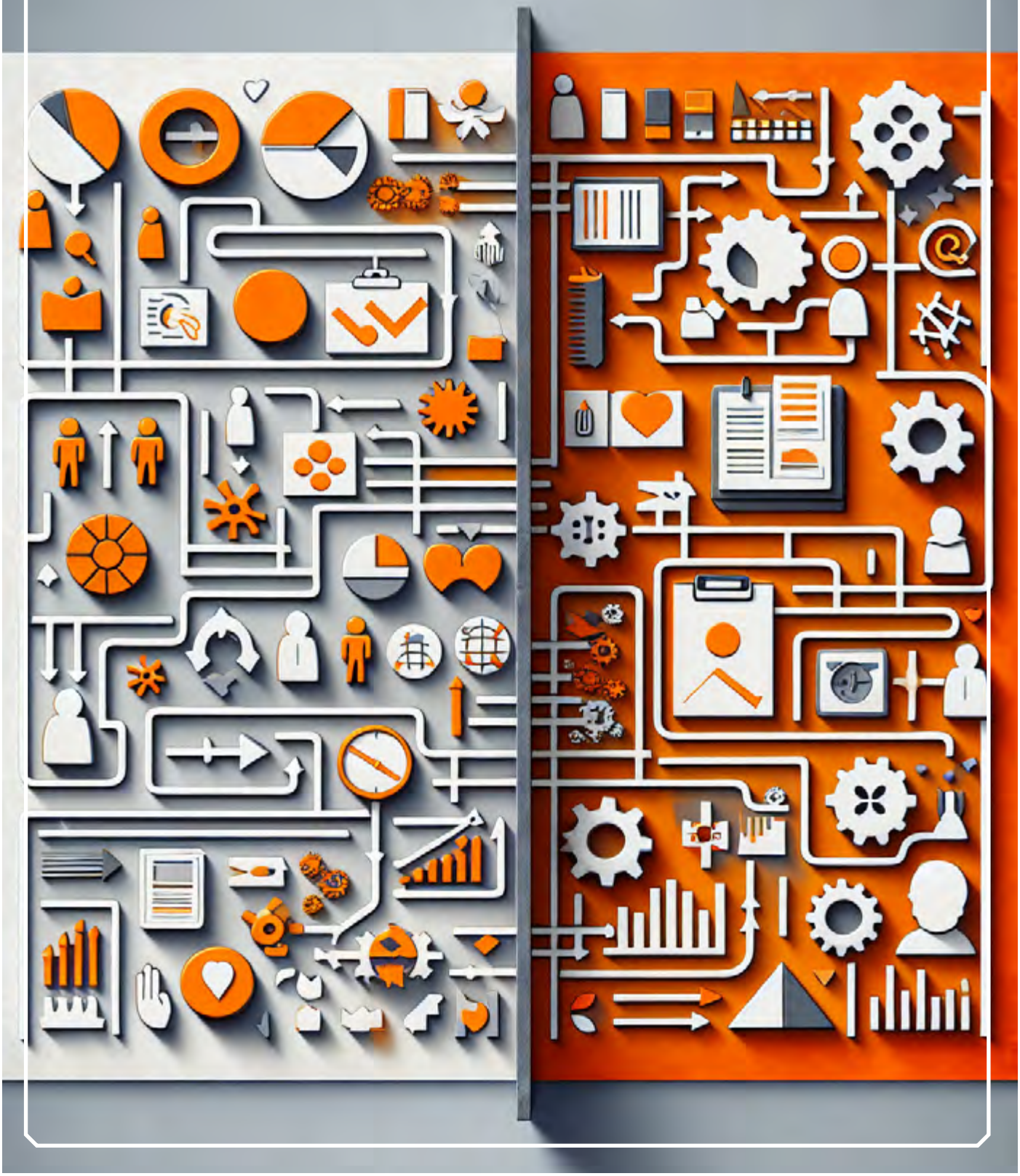
Créer un comité éthique pluridisciplinaire (RH, managers, représentants du personnel, etc.) chargé d'analyser les pratiques, alerter sur les dérives et proposer des arbitrages fondés sur des valeurs, pas seulement des chiffres.

Valoriser les pratiques éthiques comme leviers de performance

Inclure l'éthique dans les critères de reconnaissance managériale et de performance collective : intégrité, gestion responsable, capacité à faire grandir les équipes deviennent des indicateurs clés au même titre que les résultats financiers.

spinpart

L'ÉTHIQUE RH AU PIED DU MUR : FAIRE LE BIEN OU BIEN FAIRE ?



L'éthique RH prétend faire le bien, mais peine à faire du bien. Figée dans les chartes et les normes, elle étouffe parfois ce qu'elle cherche à défendre. Il est temps d'en faire une dynamique vivante, capable de réguler plutôt que de contraindre.

Alexandre Delmas
Fondateur de Le Rouge Gorge – Coaching d'organisation, d'équipe et de dirigeants

«Éthique» : le mot est sur toutes les lèvres RH. Dans les chartes d'entreprise, sur les slides de onboarding, dans les algorithmes de recrutement. Il rassure, balise, donne une impression de maîtrise morale dans un monde qui vacille. Mais derrière cet affichage, une question demeure : fait-on encore du bien en croyant bien faire ?

Personnellement, je me suis toujours senti mal à l'aise dès lors que j'entendais parler de chartes éthiques. Pas par rejet du fond, mais parce que, trop souvent, elles prétendent dire le bien une fois pour toutes. Elles figent ce qui aurait dû, pour moi, rester vivant. Et aujourd'hui encore, dans un monde qui réclame des repères, on continue à mon sens de confondre éthique et morale, principes et prescriptions, boussole et injonction.

À force de se vouloir exemplaire, l'éthique RH s'est parfois rigidifiée. Codifiée, normée, automatisée, elle peut finir par étouffer ce qu'elle prétend protéger : la justice organisationnelle, la reconnaissance des singularités, la dignité des personnes. On y voit des règlements, rarement des ajustements vivants ; des valeurs affichées, rarement éprouvées. Et si l'éthique RH, au lieu de nous protéger, nous empêchait parfois d'agir avec justesse ?

Dans un monde du travail traversé par des tensions de plus en plus fortes — entre performance et sens, transparence et confidentialité, IA et humanité — il devient urgent de réinterroger la fonction même de l'éthique. Est-elle là pour encadrer ? Pour faire le bien ? Ou pourrait-elle devenir un levier stratégique, une boussole régulatrice, une manière vivante d'habiter les contradictions ?

Cet article propose de quitter le confort du cadre pour entrer dans la complexité du réel. D'explorer une autre voie. Moins normative. Plus vivante. Plus stratégique. Celle d'une éthique RH vivante, dialogique, régulatrice — non plus imposée de l'extérieur, mais incarnée de l'intérieur. Une éthique qui ne se décrète pas, mais qui se construit : dans la relation, dans le contexte, dans la tension.

L'éthique RH : un cadre normatif nécessaire mais insuffisant

L'éthique prescrite rassure, mais ne transforme pas. L'éthique RH n'est pas née d'un luxe, mais d'une nécessité. Face aux scandales, aux discriminations systémiques, aux abus de pouvoir ou aux inégalités persistantes, mais aussi parfois pour soutenir une cohérence culturelle interne, il a fallu poser des limites. Créer des chartes, des comités, des référentiels. Encadrer les pratiques pour protéger les personnes et soutenir une dynamique commune. À ce titre, l'éthique prescriptive a joué — et continue de jouer — un rôle fondamental : celui de garde-fou, de rempart contre l'arbitraire, de socle minimal de respect dans les organisations.

Mais toute norme, aussi vertueuse soit-elle, peut être contournée, instrumentalisée ou vidée de son sens. Prenons le cas d'Activision Blizzard. L'entreprise affiche une charte éthique ambitieuse, «The Right Way2Play»,, qui promeut responsabilité, créativité et intégrité. Pourtant, en décembre 2023, elle a accepté de verser environ 54 millions de dollars pour régler des accusations de discrimination fondée sur le genre, notamment en matière de promotion et de rémunération.

Ce décalage entre les principes affichés et les pratiques réelles soulève une question cruciale : l'éthique d'entreprise est-elle un levier de transformation… ou un simple vernis ? Car souvent, les chartes n'énoncent pas seulement l'éthique en cours : elles expriment aussi des aspirations, des promesses, des intentions de transformation. Mais sans dynamique vivante pour les incarner, ces ambitions restent suspendues — et risquent de devenir des simulacres plutôt que des moteurs.

Ce cas n'est pas isolé. Il reflète une dérive plus diffuse : celle d'une éthique qui, à force de formalisation, se déconnecte de sa vocation régulatrice pour devenir un outil symbolique. Sans incarnation humaine ni mise à l'épreuve réelle, la norme finit par tourner à vide — ou pire, par servir de caution.

En devenant un langage plus qu'une boussole, l'éthique RH tend à dire ce qu'il faut penser, plus qu'à interroger ce qu'il faut faire. À ce titre, elle n'échappe pas à ce qu'Ivan Illich décrivait dans Némésis Médicale (1975) : au-delà d'un certain seuil, toute institution risque de produire le contraire de ce pour quoi elle a été conçue.

Trop souvent, l'éthique en entreprise devient un affichage plus qu'un engagement. On signe des chartes, on coche des cases… mais les dilemmes restent entiers.

Ce paradoxe traverse le monde du travail contemporain : entre agilité et sécurité, entre transparence et confidentialité, entre performance individuelle et justice collective, le cadre ne suffit plus. Les chartes ne parlent pas aux situations grises. Les principes ne tranchent pas les dilemmes éthiques.

"Ils ont le même poste, pas la même histoire. Dois-je vraiment les traiter pareil ?" Ce type de dilemme, partagé par un manager en supervision, dit l'essence d'une éthique vivante : ajuster, pas simplement appliquer.

Dans ces zones d'incertitude, ce qu'il faut n'est pas une réponse standardisée, mais une capacité à arbitrer avec discernement et justesse. Ce n'est pas que l'éthique prescriptive soit inutile car elle a pu jouer un rôle de protection minimale dans certaines situations. Mais aujourd'hui, face à la complexité croissante, elle révèle pleinement ses limites. Parce qu'elle ne pense pas en termes de tensions, ni ne régule en situation, elle laisse les acteurs seuls face aux dilemmes du réel.

Et si l'éthique n'était pas d'abord un cadre à suivre, mais un mouvement à habiter ? Une manière de penser avec, de décider avec, de vivre avec. Une éthique vivante, régulatrice, située — loin des certitudes, au plus proche du réel.

Penser l'éthique comme une dynamique plutôt qu'un cadre figé

Penser l'éthique comme une dynamique, c'est renoncer à croire qu'il existe une bonne réponse en soi. C'est la sortir du registre de la conformité pour l'ancrer dans celui de la régulation. Réguler, c'est maintenir un équilibre instable dans un environnement changeant. C'est refuser les réponses toutes faites pour habiter le doute, la complexité, l'altérité.

Dans les organisations, l'éthique ne se vit pas dans l'absolu, mais dans les arbitrages concrets et souvent imparfaits. Il ne s'agit pas de choisir entre le bien et le mal, mais de naviguer entre des valeurs également légitimes : transparence et confidentialité, équité et performance, loyauté et contestation. Ces tensions ne traduisent pas un manque de clarté morale : elles révèlent la complexité du réel.

Car, au bout du compte, ce ne sont pas les

chartes qui régulent, mais les femmes et les hommes qui, sur le terrain, doivent arbitrer, ajuster, décider. L'éthique ne vit que dans la pratique, pas dans l'affichage.

Dans cette perspective, l'éthique RH n'est pas un système de règles mais une pratique de régulation. Comme le souligne Edgar Morin (Introduction à la pensée complexe, 1990), dans les systèmes vivants, ce n'est pas la stabilité qui assure la viabilité, mais la capacité permanente à s'ajuster aux perturbations. Il ne s'agit pas de trancher une fois pour toutes, mais de maintenir le dialogue ouvert, d'écouter les signaux faibles, de traiter les dilemmes au cas par cas. Autrement dit : de gérer de l'ambiguïté avec responsabilité.

Mais il faut aussi avoir l'humilité de reconnaître que toutes les tensions ne sont pas régulables. Certaines situations résistent aux arbitrages — non par défaut de méthode, mais parce qu'elles convoquent des valeurs irréconciliables. Faut-il licencier un salarié loyal mais dont les compétences sont devenues obsolètes ? Faut-il préserver la confidentialité d'un salarié en souffrance, au risque de ne pas alerter à temps ?

Ici, aucune règle ne tranche. L'éthique, alors, ne résout pas. Elle accompagne. Elle soutient la parole, habite la contradiction. C'est souvent dans cette posture silencieuse qu'elle devient la plus précieuse — non pas en décidant pour, mais en soutenant ceux qui décident.

C'est dans ces moments-là que les outils RH révèlent leurs limites. À vouloir codifier l'éthique, on en vient parfois à l'automatiser. Les IA de recrutement ou d'évaluation, perçues comme objectives, reproduisent — et amplifient — les biais des données. Un algorithme peut discriminer sans intention, au nom de critères réputés neutres. L'éthique automatisée devient alors une fiction dangereuse : elle rend invisibles les dilemmes qu'elle prétend résoudre. Ce n'est pas un outil qui rend une décision éthique, mais la manière dont elle est discutée, assumée, contextualisée.

Comme le rappelle Paul Ricœur dans Soi-même comme un autre (1990), l'éthique vise une "vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes". Là où la morale impose des règles, l'éthique exige du discernement. Et lorsque les normes deviennent inopérantes, Ricœur appelle à une sagesse pratique : celle qui permet de juger, hiérarchiser, décider — même sans garantie.

C'est dans ce travail du discernement, au plus près des tensions vécues, que l'éthique prend tout son sens. Et non dans la simple application de protocoles. Cela suppose une transformation profonde de la posture RH. Il ne s'agit plus de surveiller ou de prescrire, mais de faciliter l'expression des tensions, d'animer les conflits de valeurs, d'outiller la régulation collective.

Certaines organisations s'en emparent déjà. Des "espaces de délibération éthique" émergent : lieux hybrides où l'on traite les dilemmes sans chercher une solution unique, mais en assumant la complexité du réel. C'est le cas des comités d'éthique hospitaliers et des Espaces de Réflexion Éthique Régionaux, qui réunissent soignants, cadres, patients et familles pour éclairer des décisions sensibles. Dans un autre registre, la MAIF a mis en place un comité de régulation éthique impliquant salariés et parties prenantes sur des sujets tels que l'IA, le télétravail ou la gouvernance.

Ces exemples montrent qu'il est possible de construire des espaces où l'éthique n'est pas prescrite d'en haut, mais co-construite dans la pluralité, au plus près du réel. Si ces pratiques émergent principalement dans des environnements publics ou à mission forte, elles n'en offrent pas moins des sources d'inspiration fécondes pour repenser la régulation éthique dans l'espace privé.

Une éthique stratégique pour un nouveau rapport au travail

Et si l'éthique n'était pas ce qui vient après la stratégie… mais ce qui la fonde ? Dans un monde où les organisations peinent à attirer et à fidéliser, l'éthique devient un avantage stratégique. Les nouvelles générations ne cherchent pas seulement un poste ou un statut : elles attendent de la cohérence, de l'alignement, du sens.

Dans ce contexte, une éthique incarnée — visible dans les pratiques managériales, les arbitrages quotidiens, les décisions difficiles — devient un facteur de confiance et d'engagement durable.

Une entreprise qui assume ses dilemmes et les partage avec ses équipes ne perd pas en autorité : elle gagne en maturité. Mais cette transformation ne concerne pas que les RH : elle touche la manière même dont on conçoit le travail. Longtemps vu comme un espace de production ou de rentabilité, le travail peut redevenir un lieu d'expression, de relation, d'émancipation.

Hannah Arendt, dans La Condition de l'homme moderne (1958), distingue le «travail» (nécessité), l' «œuvre» (production durable) et l' «action» (relation humaine et transformation du monde).

C'est dans cet espace de l'action — celui où quelque chose de neuf émerge de la rencontre — qu'une éthique vivante prend tout son sens. C'est dans cet espace de l'action — celui où quelque chose de neuf émerge de la relation — qu'une éthique vivante prend tout son sens.

Elle ne se contente pas de sécuriser : elle rend possible l'inédit.

Dans cette perspective, il ne s'agit plus de faire

appliquer des normes, mais de cultiver des postures. L'éthique ne repose plus sur la peur de la faute, mais sur la responsabilité partagée, l'attention, le soin. Comme le propose André Comte-Sponville dans Le capitalisme est-il moral ? (2004), là où la morale repose sur le devoir, l'éthique naît de l'amour du bien et du désir de justesse.

Cela implique de faire confiance à l'intelligence collective, d'ouvrir des espaces de dialogue, et d'accepter que le bien ne se décrète pas mais se cherche, ensemble, dans les situations concrètes. C'est dans cette quête du bien ajusté, et non du bien décrété, que certaines organisations tracent un autre chemin.

La Nef, coopérative financière à contre-courant des banques traditionnelles, en est un exemple remarquable. Elle ne place pas l'éthique en supplément : elle la fait vivre au cœur de son modèle.

Chaque projet financé — à impact écologique, culturel ou social — est rendu public, chaque décision stratégique discutée avec ses sociétaires. Loin des chartes figées, c'est une éthique transparente, délibérative, enracinée dans l'économie réelle.

Réguler ici ne veut pas dire contraindre, mais rendre visible, partager, débattre. Et cela fonctionne : la performance est au rendez-vous, sans compromis sur le sens. En renforçant la confiance, en favorisant l'adhésion durable et en alignant les décisions sur des valeurs partagées, cette approche éthique devient un levier de pérennité stratégique — non un simple supplément d'âme.

Le groupe Le Monde incarne, à sa manière, une autre forme de régulation éthique. À travers son comité d'éthique et de déontologie, il questionne en continu l'application de sa charte : expression sur les réseaux sociaux, conflits d'intérêts, indépendance éditoriale… autant de sujets traités collectivement, dans une logique de vigilance partagée plus que de contrôle vertical.

Certes, dans ces exemples — finance éthique, information indépendante — l'exigence éthique est directement arrimée à la mission même de l'organisation. Mais cette exigence n'est pas réservée aux structures à mission explicite. Dans tout modèle d'entreprise, même très concurrentiel, une éthique incarnée peut devenir un levier de différenciation, de résilience et de confiance durable.

Qu'elles soient nées d'une vocation ou construites chemin faisant, ces dynamiques témoignent d'une même ambition : sortir d'une éthique affichée pour bâtir, dans la durée, une éthique habitée. Une éthique qui ne corrige pas le réel, mais qui le façonne — depuis l'intérieur.

Mais une telle posture ne va pas de soi. Elle suppose une forme de courage : le courage de penser sans certitude, d'agir sans garantie, de décider sans règle toute faite. Pas un héroïsme spectaculaire, mais un courage éthique discret, soutenu.

Une posture que Cynthia Fleury, dans La Fin du courage (Fayard, 2010), décrit comme une vertu démocratique essentielle : tenir debout dans l'incertitude sans renoncer à la justesse.

Dans un monde du travail en transition, c'est peut-être ce courage-là qui fera la différence entre des organisations conformes… et des organisations justes.

Conclusion

J'ai longtemps cru que l'éthique était affaire de principes. Je la vois aujourd'hui comme une affaire de relations, de tensions, de contexte. Ce n'est pas un socle immobile, mais un fil tendu entre ce qui compte et ce qu'il faut décider. Nietzsche rappelait que «les convictions sont des prisons» : une éthique vivante est précisément celle qui refuse l'enfermement, pour demeurer capable d'ajuster, de dialoguer, de tenir le réel dans sa complexité.

Dans un monde du travail où les repères se brouillent et où les outils se perfectionnent sans toujours s'humaniser, il est urgent de déplacer notre regard : de la conformité à la conversation, de la norme à la régulation, du devoir à la justesse.

L'éthique RH ne peut plus se résumer à un affichage ou un rappel à l'ordre. Elle doit devenir une dynamique incarnée, capable de tenir la complexité, de faire dialoguer la performance et le sens, de soutenir l'ajustement plutôt que d'imposer la règle. Ce n'est ni un supplément d'âme, ni un luxe moral : c'est une boussole stratégique, un révélateur de maturité collective, un catalyseur de lien.

Dans cette perspective, une des missions émergentes des RH pourrait bien être d'entraîner, non à l'obéissance aux normes, mais à l'art du discernement partagé : débattre du juste, réguler les tensions, ajuster les principes sans les trahir. Car discerner n'est pas seulement arbitrer : c'est choisir comment faire du bien sans se perdre dans la volonté de bien faire.

C'est peut-être là que commence une éthique vivante : dans l'ajustement, pas dans l'absolu.

Alexandra Delmas

QUELLE PLACE L'ÉTHIQUE OCCUPE-T-ELLE DANS LES DÉCISIONS RH ?

Face aux injonctions contradictoires, les RH avancent en funambules entre stratégie et conscience. Plongée dans les dilemmes éthiques d'une fonction en quête de sens.

Anaïs Jacquot-Traxel
Group Talent Manager - Lincoln

Dans les discours comme dans les attentes, l'éthique est partout. Elle irrigue les politiques RSE, infuse les promesses d'un leadership «à impact», justifie les chartes et les valeurs d'entreprise. Pourtant, lorsqu'on se penche sur la prise de décision RH au quotidien, le lien entre ces grandes intentions éthiques et leur application concrète semble étonnamment ténu.

À partir d'une série d'entretiens menés auprès de dix professionnels RH (DRH, RRH ou HRBP) pour douze situations relatées, cette étude s'attache à comprendre comment, en situation de conflit, les décisionnaires opérationnels intègrent — ou peinent à intégrer — l'éthique dans leurs prises de décisions.

Un positionnement RH sous haute tension

Entre obligations réglementaires, attentes managériales, contraintes budgétaires et aspirations personnelles, les professionnels RH se trouvent à la croisée de multiples tensions. Ce positionnement délicat devient particulièrement visible lorsqu'émergent des dilemmes éthiques. Comment agir lorsqu'une décision attendue par la direction contredit les valeurs profondes du professionnel RH ? Faut-il alerter, se taire, composer ? Et sur quels repères s'appuyer dans l'absence d'un code déontologique formel, contrairement à d'autres professions régies par un serment ou des règles strictes ?

Les entretiens menés montrent à quel point le sentiment d'isolement peut être fort face à ces dilemmes. Près de la moitié des DRH admettent qu'il leur est déjà arrivé d'agir contre leurs convictions. Ce hiatus entre la posture attendue – garante des valeurs de l'entreprise – et le vécu intime du professionnel génère parfois un véritable conflit identitaire : «Qu'est-ce que je fais là ?», «Quelle est mon utilité dans ce type de situation ?», «Suis-je compétente ?» s'interrogent certains participants à cette étude.

Sous pression, la tentation de simplifier

Face à la complexité des situations qu'ils rencontrent, les professionnels RH peuvent être tentés — parfois inconsciemment — de simplifier à l'extrême. C'est ce que le philosophe Edgar Morin appelle le «paradigme de la simplicité» : cette volonté de mettre de l'ordre dans le chaos, d'éliminer l'incertitude en enfermant la réalité dans un système logique et cohérent. Mais ce besoin de clarté peut aussi faire écran. En excluant ce qui dérange ou contredit le cadre établi, le risque est grand de passer à côté de dimensions essentielles du problème. Pris dans l'urgence, sous pression pour agir, les professionnels RH peuvent alors se raccrocher à des schémas connus, trancher

trop vite, ou privilégier certains points de vue au détriment d'une analyse complète. Une stratégie compréhensible… mais pas sans conséquences.

L'éthique, une compétence à développer

Loin d'un simple cadre de normes, l'éthique s'apparente à une capacité réflexive. Elle se cultive, se travaille, se discute. Pour Langlois et al. (2004), le leadership éthique «intègre réflexion et l'action. Au cœur de cette pratique se trouve l'exercice du jugement professionnel basé selon trois dimensions éthiques : la justice, la sollicitude et la critique […] C'est une capacité qui permet de mieux cerner les enjeux éthiques, les conflits de valeurs et de normes afin de trouver ce qui est éthiquement juste et acceptable de faire et ce, de manière responsable». A l'image d'un «muscle qui gagne à être travaillé» (J. Centeno), l'éthique peut ainsi être développée et relève d'un apprentissage. Dans les faits, pourtant, peu de professionnels interrogés ont bénéficié d'une formation dédiée. Loin d'être anodine, cette absence révèle une lacune structurelle : comment espérer intégrer l'éthique à la décision sans disposer d'outils ni d'espaces pour l'interroger collectivement ?

D'autant que la complexité des situations rencontrées dépasse souvent le cadre strictement réglementaire. Certains cas évoqués – conflits de valeurs, management toxique, décisions injustes – mettent à nu des tensions insolubles. Ce n'est pas l'existence d'une règle qui aide, mais la capacité à dialoguer, à prendre du recul, à se confronter à d'autres points de vue.

Incertitude, fierté, enseignements : ce que révèlent les décisions analysées

Trois grands axes ressortent de l'analyse des décisions prises par les RH interrogés : l'incertitude, le sentiment de fierté (ou son absence) et les apprentissages tirés.

Dans huit des douze cas relatés, le doute persiste. Trop de proximité avec l'événement, trop de complexité, ou encore une dissonance entre décision prise et valeurs personnelles. À l'inverse, seules deux personnes affirment être fières de la décision prise – parce qu'elles ont agi au nom d'un bien collectif, avec des impacts tangibles sur la culture d'entreprise.

Les enseignements, en revanche, sont nombreux : la nécessité de prendre du recul, d'objectiver les faits, de cultiver l'authenticité et la proximité avec les collaborateurs. Certains évoquent la création de réseaux d'appui internes ou la volonté d'initier des formations. Tous pointent un même besoin : mieux outiller la fonction RH face à ces défis.

Faire de l'éthique un levier, pas un frein

Si la fonction RH souffre encore d'une image d'ambiguïté – à la fois porte-voix de la direction et interlocuteur des salariés –, elle peut aussi devenir un levier majeur de transformation éthique.

Pour cela, quelques pistes concrètes émergent :

- Reconnaître le doute comme une compétence, non une faiblesse. Encourager le partage entre pairs, la co-construction de solutions, l'acceptation de la complexité ;
- Former les professionnels RH, mais aussi les collaborateurs, à la délibération éthique. À l'image du travail réalisé par certains interlocuteurs autour des risques psycho-sociaux, il est possible de créer une culture du dialogue, ancrée dans le réel et les situations vécues ;
- Évaluer le leadership éthique au même titre que les compétences techniques ou managériales. Loin d'un affichage, il s'agit de reconnaître l'éthique comme une compétence stratégique ;
- Institutionnaliser le questionnement éthique par des chartes, des comités de délibération, des espaces de discussion. À condition toutefois que ces démarches ne soient pas perçues comme des gadgets mais s'inscrivent dans un projet sincère et partagé.

Penser et agir en complexité

Enfin, cette étude souligne un point crucial : il n'existe pas de «bonne» décision éthique unique, mais une pluralité d'approches. Edgar Morin rappelle que la complexité est ce qui rend toute décision incertaine, sujette à controverse. C'est justement parce qu'il n'y a pas de solution évidente qu'il faut multiplier les angles de vue, écouter les signaux faibles, confronter les jugements.

Comme le dit E. Morin, «toute décision est un pari». Et dans ce pari, la fonction RH a un rôle clé à jouer : non pas celui de l'arbitre désincarné, mais celui du facilitateur du dialogue, du garant des valeurs, du révélateur des tensions – pour que, petit à petit, l'éthique cesse d'être une abstraction et devienne un véritable outil de gouvernance.

Anaïs Jacquot-Traxel

RH ET ÉTHIQUE : GARDONS LE CAP DANS LA TEMPÊTE

Entre IA, RSE, Cybersécurité et Compliance, l'éthique RH est mise à l'épreuve. Comment rester humain, lucide et responsable dans un monde où la performance menace parfois le sens ? Comment prévenir les dérives (et elles sont certaines) et ne pas tomber dans l" Ethics washing" ?

Jonathan NIHOUL
DRH
Compliance Officer

Le rôle moral de la fonction RH

En tant que DRH, j'ai toujours aimé faire le parallèle entre l'évolution de la société et cet intime lien avec nos besoins et attentes des salariés.

Il est très loin le temps de l'administration du personnel, la société a évolué.

À l'heure où les organisations évoluent dans un climat d'incertitude permanent, les gouvernants (pas que les RH) se doivent d'incarner une responsabilité qui dépasse la seule conformité juridique. Le respect des personnes, la justice dans les décisions, la transparence dans les prises de décisions, la prévention des abus : voilà des fondamentaux à défendre avec constance. L'attente n'a jamais été aussi forte.

Face aux transformations brutales (ex fusion, réduction d'effectifs, hypercroissance), la question du "comment" est aussi essentielle que celle du "pourquoi". Déployer un projet RH sans conscience éthique, c'est prendre le risque d'endommager durablement la confiance interne (avec les conséquences que nous connaissons...).

Pour exemple, afficher fièrement une politique de diversité, d'éthique et d'inclusion, et officieusement "faire le ménage" parce la trésorerie n'est pas bonne et qu'il faut limiter les coûts salariaux est un accélérateur à particules de sortie de route.

Il n'y a rien de pire qu'une contradiction de sens et de valeurs pour la conscience humaine.

Nous sommes aujourd'hui dans une société où le "faire savoir" prime sur le "comment j'agis". Le "regarde moi" et non "ce que je suis".

Néanmoins, être un professionnel RH, c'est parfois dire non.

L'éthique RH ne se délègue pas. Elle se vit. Elle suppose du courage : celui d'alerter, de poser des limites, de défendre des principes, y compris contre la tentation du court terme (voire de la corruption) et de la facilité. Oui, cela suppose, dans le pire des cas, de se retrouver en conflit voire même de quitter son entreprise.

Mais qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux ? exécuter (on revient à l'époque préhistorique du service du personnel) où de pouvoir se regarder tous les matins dans son miroir ? Il n'y a pas de bons ou mauvais choix, mais simplement être raccord avec nos valeurs et ce que l'on souhaite incarner au quotidien.

La profession RH est en pleine révolution et encore plus depuis le COVID. On a jamais assisté à autant de reconversions, de RH en Freelance, de portes paroles de la communauté RH. Un élément revient systématiquement : la volonté d'exercer sa profession autrement avec du sens et de l'éthique.

On a jamais autant parler d'éthique, de bien-être au travail et d'entreprise vertueuse que maintenant. Mais on assiste également à beaucoup d'entreprises avec des salariés en plein désillusion et parfois en situations critiques (ex burn-out, bore-out...). Avant ces extrêmes, notre rôle est aussi de ralentir, d'observer, d'écouter, de relier. D'être des repères. Non pas pour résister au changement, mais pour en préserver le sens.

L'importance et les enjeux d'une gouvernance éthique et responsable

"Fais ce que je dis mais ne fais pas ce que je fais"... Charte éthique, Code de conduite, règlement intérieur, Canal de signalement, formations, procédures afin de lutter contre le harcèlement...la législation a été très productive ces dernières années et a conduit les entreprises à se mettre en conformité. Les sujets à venir sont encore nombreux (ex Cyber security Act, AI Act...). Le dispositif de conformité continuera donc d'évoluer.

Cependant, toute cette panoplie de dispositifs est inutile si on ne commence pas par le commencement : la Gouvernance, ses prises de décisions et sa communication.

-> Le "pourquoi" (le sens) et ensuite le "comment" (la mise en œuvre).

Prenons un exemple concret : combien de salariés sont au courant qu'il existe un canal de signalement dans leur société ? Sur les réponses positives, combien sont capables concrètement de faire un signalement correctement ?

Peu importe sa forme (Comité ou autres...), la gouvernance éthique ne peut être une façade. C'est un système vivant qui doit prendre les décisions les plus difficiles avec courage. Arbitrer entre performance et respect des personnes, entre rapidité et équité, entre standardisation et singularité. Le DRH (mais pas que) doit en être la boussole, être capable de faire entendre des remises en questions, y compris sur ses propres angles morts. Cela suppose des remontées d'alertes crédibles (culture du feedback) et surtout ...le courage de l'inconfort. Oui de traiter certains sujets qui mettent mal à l'aise où que l'on préférait n'avoir pas entendus (la loin sur la transparence des salaires arrive ...).

Si la Gouvernance est consciente qu'elle n'est pas capable d'assumer cette prise de risque, car oui se lancer dans une politique de conformité et d'éthique est un vrai risque pour l'entreprise si elle n'est pas prête à être exemplaire. Alors elle ne doit pas communiquer sur sa politique éthique. Le fossé n'en sera que plus grand, voire irrémédiable, entre la vision du "haut" et de l'opérationnel. Beaucoup d'entreprises ont vu là un enjeu de communication marketing et se sont engoufrées tête baissée mais il est à double tranchant.

L'impact de la protection des données (RGPD), de la Cybersécurité et de l'intelligence artificielle dans la profession RH

L'apparition du RGPD, bien que timide selon moi au début, s'est durcie dans le temps avec de véritables sanctions de la CNIL. Je considère la protection des données comme un enjeu éthique majeur mais surtout comme un levier de confiance. Une fuite d'un SIRH n'est pas juste un bug mais une atteinte à la dignité et à la sécurité des salariés. Fuites de données, piratages, écrans d'ordinateurs non verrouillés (ceux qui prennent le TGV comprendront...) les cas sont nombreux.

Le RGPD a posé un cadre mais c'est à nous, RH, d'en faire un socle éthique.

Les données RH ne sont pas des données comme les autres. Elles touchent à l'identité, à la santé, à la trajectoire professionnelle et parfois, à la vie privée.

Avec l'essor de l'intelligence artificielle, ne tombons pas dans cette déshumanisation et standardisation des pratiques RH. Depuis quelques jours, les "starter pack" fleurissent sur les réseaux sociaux, cela illustre une standardisation des esprits sous couverts d'efficacité par du kit à copier.

Une réponse à une communication rapide mais au prix d'une pensée appauvrie de sens ?

A force de vouloir automatiser et aller vite, en sommes-nous arrivés à fabriquer des RH qui pensent en "templates" et parlent comme des "chatbots" ?

La pensée humaine ne peut être externalisée. Le vrai risque n'est pas l'utilisation de l'intelligence artificielle pour nous remplacer, mais bien qu'elle nous formate.

-> Le "comment" (la mise en œuvre) et ensuite le "pourquoi" (le sens).

La fonction RH d'aujourd'hui ne peut se résumer à un mille-feuilles de processus et d'indicateurs.

Elle est plus que jamais, porteuse d'une responsabilité éthique : celle de garantir une gestion juste, respectueuse et responsable des personnes. Face à tous ces enjeux, aux injonctions contradictoires entre performance et bien-être, l'éthique (et notre sens moral) devient notre boussole.

Ce n'est pas la technologie ou l'accumulation de nouvelles législations qui feront l'avenir des RH, mais notre capacité à rester profondément humains, intègres et vigilants. L'époque est exigeante, mais elle nous donne une chance rare : celle de redéfinir notre utilité, notre posture et notre impact.

Pour cela, nous devons refuser les automatismes, poser des choix éclairés, et incarner une fonction RH alignée, humaine, consciente.

Parce que demain ne se construira pas uniquement avec des outils. Il se construira avant tout avec (beaucoup) de discernement et de bon sens.

Jonathan Nihoul

TRANSFORMER SANS DÉTRUIRE : PLAIDOYER POUR UN DRH STRATÈGE ET CO-DÉCIDEUR

Les RH sont présents dans toutes les transformations, mais rarement associés là où l'éthique est en jeu. Trop souvent cantonnée à l'exécution, la fonction RH reste écartée des arbitrages qui engagent l'humain. Ce plaidoyer appelle à hisser la fonction RH au rang de stratège : une voix qui participe d'emblée aux arbitrages, interroge leurs effets humains et assure la cohérence éthique des choix. Car sans cette vigie capable de «transformer sans détruire», toute mutation risque de sacrifier durablement l'engagement et la valeur qu'elle prétend créer.

Cédric Brochard
ex DRH Gefco

Le dilemme RH contemporain : entre alignement brutal et effondrement éthique

Les grandes transformations (restructurations, fusions, virages stratégiques) placent le DRH devant une alternative brutale : exécuter rapidement ou questionner éthiquement. Trop souvent, il reste cantonné au rôle d'interprète tardif, appliquant des décisions conçues ailleurs. Dans bien des comités de direction, sa voix ne se fait entendre qu'en aval, dans une logique d'«accompagnement», rarement de conception.

Mais l'alignement n'est pas la loyauté, et l'exécution n'est pas la stratégie.

Ce texte ne plaide ni pour l'atermoiement, ni pour l'angélisme. Il plaide pour repenser l'architecture de la transformation : avec la RH comme vigie anticipatrice, co-décideur du comment, et non simple exécutant du quoi. Car sans intégration de la dimension humaine dès l'origine, les transformations échouent — soit parce qu'elles dévitalisent, soit parce qu'elles fracturent.

Et surtout, les choix RH opérés sous contrainte laissent des empreintes durables. Ils ne sont jamais neutres.

- Ils façonnent la culture future de l'organisation,
- Conditionnent son attractivité sur un marché du travail de plus en plus polarisé,
- Et structurent l'adhésion ou la défiance durable envers la gouvernance.

L'éthique RH, dans ce cadre, n'est pas un supplément moral. C'est un levier d'orientation culturelle : chaque choix opéré sous tension dessine, implicitement, le type d'organisation que l'on construit pour demain. Le rapport au travail, la confiance interne, l'image employeur, la capacité d'engagement futur : tout cela se joue dans l'exécution concrète des transformations.

Trois cas emblématiques : Patagonia, WeWork, France Télécom

Patagonia - L'éthique, matrice de la performance. En septembre 2022, Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia, annonçait un geste spectaculaire : le transfert de 100% des parts de l'entreprise à un trust environnemental, garantissant que les bénéfices futurs (estimés à environ 100 millions de dollars) seraient dédiés à la protection de la planète. Cette décision n'est pas un acte isolé. Elle prolonge une stratégie où l'éthique n'est pas un supplément d'âme, mais le socle du pilotage économique. Ce choix radical a eu un impact direct sur le modèle de gouvernance, sur les perspectives de croissance et sur la nature même des arbitrages futurs. Autrement dit : c'est une transformation structurelle, opérée non contre la culture d'entreprise, mais en cohérence maximale avec elle.

Patagonia incarne une philosophie rare : l'exigence sociale et environnementale y structure la décision. La politique de parentalité avancée, la rémunération équitable, la montée en compétences continue ou la gouvernance participative en sont les déclinaisons. C'est cette cohérence systémique, entre discours, pratiques et engagements, qui permet à l'entreprise de transformer sans fracture.

Là où beaucoup redoutent que l'éthique freine la transformation, Patagonia démontre qu'elle peut en être le moteur.

WeWork - quand l'absence de gouvernance précipite la faillite éthique.

L'ascension spectaculaire de WeWork entre 2010 et 2018 a souvent été présentée comme une révolution du travail collaboratif. Sur le papier, l'entreprise incarnait un modèle d'organisation post-industrielle : flexibilité, épanouissement des talents, communauté créatrice. Mais derrière cette promesse, il s'agissait d'un dispositif de séduction où les fondations mêmes de l'organisation étaient structurellement fragiles :

- Un modèle économique bancal, fondé sur des baux fixes long terme et des revenus locatifs court terme, sans résilience en cas de retournement économique.
- Une gouvernance RH dysfonctionnelle, où la communication interne prônait le "care" tandis que les pratiques effectives relevaient de l'autoritarisme opaque.
- Une dilution complète des contre-pouvoirs, le tout concentré autour d'un fondateur charismatique mais imprévisible.

Résultat : une dissonance cognitive systémique, une promesse trahie, une perte massive de confiance, et un modèle économique qui ne tient plus. Ce décalage entre récit éthique et pratique organisationnelle a accéléré l'effondrement : lorsque la confiance dans le narratif a disparu, il n'est resté que la fragilité du modèle économique. La dénégation éthique n'est pas seulement une faute morale : c'est une erreur stratégique.

France Télécom révèle un stade encore plus grave : celui où la structure managériale devient le vecteur d'un effondrement éthique silencieux. Entre 2006 et 2008, 22 000 suppressions de postes et 10 000 mobilités forcées sont décidées, sans licenciements officiels mais avec des objectifs chiffrés implicites imposés aux managers.

Le management par la contrainte, dépourvu de contre-pouvoir RH et de médiation éthique, a produit une violence institutionnelle documentée. Mais le plus inquiétant est ailleurs : dans l'inhibition éthique progressive des acteurs eux-mêmes. Beaucoup savaient. Peu ont parlé. La peur, l'usure, l'isolement hiérarchique ont produit une forme d'anesthésie morale. Là où l'éthique aurait dû fonctionner comme un frein organique, elle s'est dissoute dans la chaine de commandement.

Et c'est précisément cette défaillance collective qui a conduit à une reconnaissance inédite du droit français.

En janvier 2025, la Cour de Cassation a confirmé la condamnation de France Télécom et consacré la notion inédite de harcèlement moral institutionnel, c'est-à-dire «La mise en œuvre coordonnée et systématique de méthodes de management destinées à déstabiliser les salariés pour provoquer des départs.»

5 QUESTIONS POUR TRANSFORMER SANS FRAGILISER L'ENGAGEMENT HUMAIN

1 La dimension humaine a-t-elle été analysée aussi finement que les impacts financiers ?

2 Qui portera concrètement les effets du changement et comment ces impacts ont-ils été anticipés ?

3 Le dialogue social a-t-il été un simple passage obligé ou une vraie co-construction ?

4 Sommes-nous en capacité d'expliquer et d'assumer nos choix face aux équipes, aujourd'hui et demain ?

5 Quelles leçons collectives avons-nous tirées pour rendre la prochaine transformation plus soutenable ?

Une fabrique française de la vulnérabilité éthique

France Télécom n'est pas une anomalie.

C'est l'expression extrême d'un modèle culturel dominant, où la transformation se pense sans ancrage humain, sans régulation sociale, sans vigilance éthique.

Trois facteurs structurels affaiblissent la régulation éthique :

1 Une verticalité hiérarchique, où la décision se conçoit comme un droit solitaire, non comme une responsabilité distribuée. Comme le souligne le rapport IGAS (2025), la France reste en retrait par rapport à ses voisins européens sur les dimensions clés de la qualité managériale : délégation réelle, capacité de co-construction, reconnaissance du désaccord. Les réorganisations majeures sont encore largement imposées sans implication effective des salariés concernés. Ce modèle est renforcé par une formation managériale souvent centrée sur la maîtrise opérationnelle et le reporting, rarement sur l'animation collective ou la régulation des tensions, avec ses phénomènes de délégation ascendante.

2 Un dialogue social instrumentalisé, souvent enclenché trop tard, alors que les décisions sont déjà arrêtées. La négociation devient formelle, les IRP sont court-circuitées ou utilisées comme chambres d'enregistrement.

3 Un travail prescrit sans pouvoir d'agir, où les salariés sont exclus non seulement des décisions stratégiques, mais de la conception même de leur quotidien. Cette absence d'autonomie (décrite par Christophe Dejours comme un facteur central de souffrance au travail) empêche tout ajustement éthique local.

Même les outils disponibles — CSE, accords collectifs, politiques RSE — peinent à produire des effets réels.

Résultat : le cadre institutionnel existe, mais il est vidé de sa capacité de co-construction réelle.

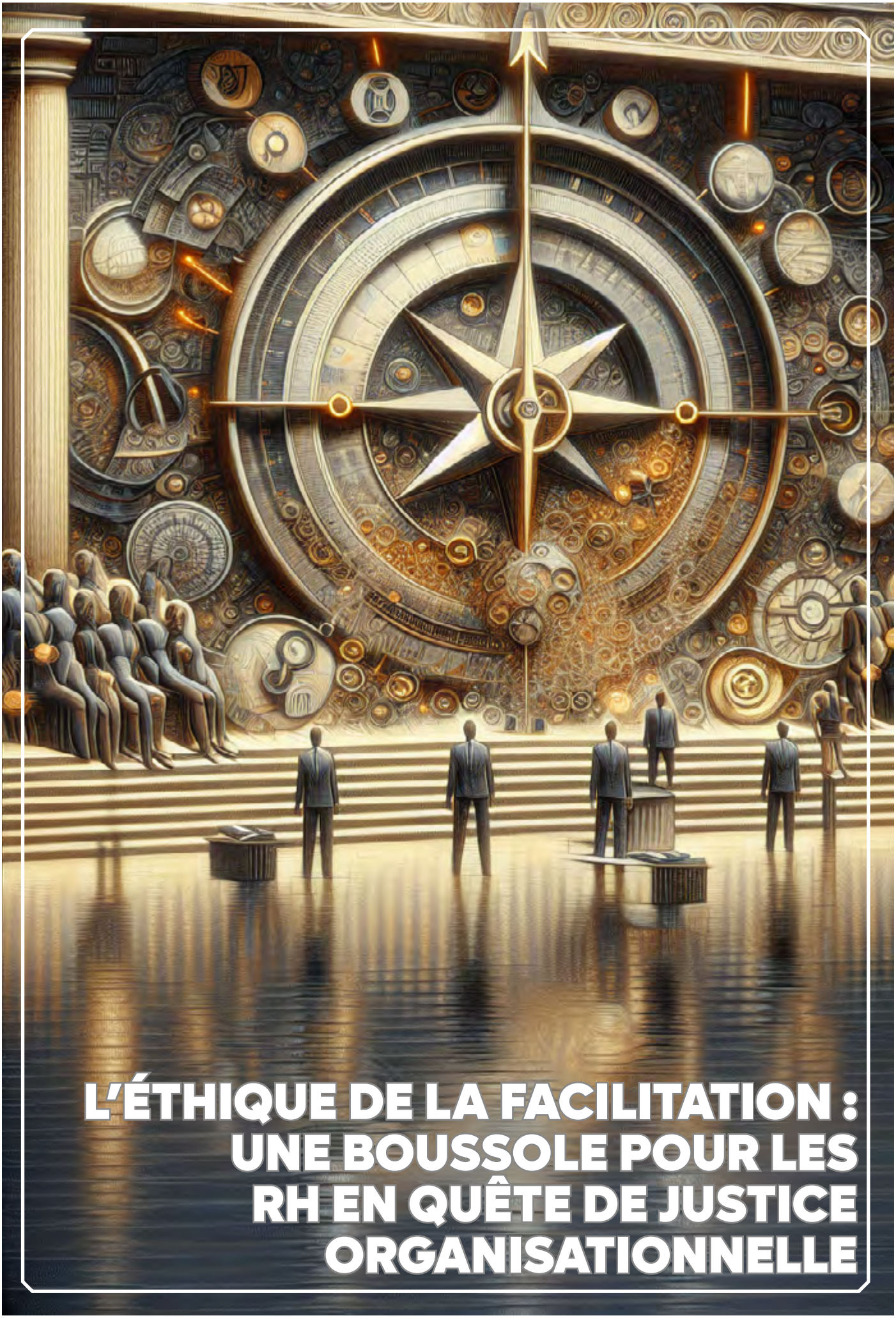
Repositionner la fonction RH : bras droit, pas bras exécutant

Je ne suis ni un moraliste hors-sol, ni un gestionnaire passif. Mon métier, c'est de rendre la transformation possible sans qu'elle se fasse au prix de l'humain. Je suis convaincu qu'aucune stratégie ne tient si elle ignore ses effets humains. Et qu'aucun engagement durable ne naît sans une gouvernance attentive à ses impacts. C'est là que la fonction RH prend tout son sens : non comme accompagnatrice, mais comme co-architecte. Concevoir un changement soutenable, c'est anticiper ses points de rupture, articuler les impératifs économiques et les conditions du travail réel, donner au collectif les moyens de comprendre, d'adhérer ou de proposer. C'est aussi mobiliser tous les leviers RH : développement des compétences, dialogue social, gestion prévisionnelle. Pour préparer les collectifs à évoluer avant que le changement ne devienne brutal. L'employabilité ne se décrète pas au moment de la crise : elle se construit dans la durée, comme un actif stratégique discret qui augmente la capacité d'une organisation à se transformer.

Dans mon expérience, j'ai appris que le rôle du DRH exige de la loyauté, de la lucidité et du courage, pour poser les mots justes, influencer les arbitrages ou dire non quand il le faut.

C'est peut-être là l'exigence de ce métier : maintenir, même sous contrainte, les conditions minimales pour que l'humain reste une force d'engagement, et non une simple variable d'ajustement. Parce qu'au fond, dans chaque transformation, ce qui est en jeu n'est pas seulement la performance du trimestre, mais la possibilité d'une performance qui ait encore du sens.

Jonathan Nikoul



L'ÉTHIQUE DE LA FACILITATION : UNE BOUSSOLE POUR LES RH EN QUÊTE DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE

À l'heure où la fonction RH se trouve au carrefour de multiples mutations – transformations numériques, nouvelles attentes sociétales et impératifs de justice organisationnelle – l'éthique apparaît comme un repère incontournable. Pourtant, elle ne se réduit ni à un simple cadre normatif ni à une addition de principes moraux.

Denis CRISTOL
CONSULTANT EN APPRENANCE COLLECTIVE

L'éthique n'est pas la morale. Elle se joue dans la relation, dans l'interaction entre individus et collectifs. C'est en ce sens que la facilitation enrichit la pratique RH : elle ne se contente pas de fluidifier les échanges en groupe, elle institue un espace de dialogue où s'élaborent des décisions plus justes et inclusives.

De la gestion des processus à l'animation des dynamiques humaines

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été pensée sous l'angle de l'application de règles et de la mise en œuvre de processus visant à optimiser l'organisation du travail. Aujourd'hui, face aux enjeux d'inclusion, de bien-être et d'équité, la fonction RH ne peut plus se contenter de garantir une conformité administrative. Elle accompagne des dynamiques humaines, construit des environnements où la justice organisationnelle se traduit dans les pratiques. La facilitation offre ici un cadre opératoire essentiel. Elle ne vise pas à diriger ni à imposer des solutions, mais à créer les conditions permettant aux acteurs de co-construire des décisions collectives éclairées. En ce sens, elle se distingue du management classique et du conseil, qui restent attachés à la prescription de solutions. La posture du facilitateur repose sur trois principes fondamentaux :

1. L'inclusion : assurer que chaque voix compte, indépendamment du statut hiérarchique ou du capital symbolique de l'individu.
2. La transparence : rendre les processus visibles et compréhensibles afin que les décisions prises puissent être appropriées par tous.
3. L'équilibre des pouvoirs : éviter les asymétries qui conduisent à la domination de certains acteurs au détriment de l'intelligence collective.

Éthique et facilitation : une réponse aux tensions organisationnelles

Les services RH sont aujourd'hui confrontés à des tensions structurelles. D'un côté, la nécessité d'assurer la performance et la compétitivité des organisations ; de l'autre, l'exigence croissante d'équité et de reconnaissance des individus. Ces tensions sont amplifiées par les transformations du travail : flexibilité accrue, hybridation des formes d'emploi, impact croissant des algorithmes et de l'IA dans les processus de recrutement et d'évaluation. La facilitation conduite avec une visée éthique, offre un cadre de régulation prévenant certaines dérives :

- *Face aux biais décisionnels : en favorisant des processus de co-construction, elle limite les décisions prises sous l'influence de stéréotypes ou de jugements hâtifs.*
- *Face aux conflits de valeurs : elle aide les organisations à arbitrer entre objectifs économiques et attentes sociales, en instaurant un dialogue transparent entre les parties prenantes.*
- *Face aux asymétries de pouvoir : en créant des espaces où chacun peut s'exprimer librement, elle évite que les décisions ne soient captées par une minorité au détriment de l'intérêt général.*

Prenons l'exemple du développement des outils d'IA en RH. Ces technologies offrent des opportunités inédites en matière de recrutement, de formation et de gestion des talents. Mais elles posent aussi des questions éthiques majeures : jusqu'où automatiser des décisions qui engagent des trajectoires humaines ? Comment garantir que les algorithmes n'introduisent pas de nouvelles discriminations sous couvert d'objectivité ? Une facilitation éthique permettrait ici de réunir RH, data scientists, managers et représentants des salariés pour examiner collectivement les critères de décision, identifier les risques et établir des garde-fous.

Vers une RH facilitatrice : accompagner les collectifs plutôt que les piloter

Intégrer la facilitation dans les pratiques RH implique un changement de posture : passer d'une fonction qui administre et encadre à une fonction qui accompagne et régule. Cette transition est exigeante, car elle suppose d'accepter l'incertitude et de renoncer à une partie du pouvoir décisionnel pour le redistribuer au sein des collectifs de travail. Concrètement, cela se traduit par :

- *Une refonte des processus d'évaluation et de feedback : plutôt que des évaluations descendantes, favoriser des cercles de retour d'expérience où les collaborateurs co-construisent leurs critères de progression.*
- *Des dispositifs de dialogue social plus inclusifs : en s'appuyant sur des techniques de facilitation pour que la parole circule au-delà des instances représentatives traditionnelles.*
- *Des méthodes de résolution des conflits plus horizontales : en intégrant des outils inspirés de la médiation et de la gouvernance partagée.*

L'enjeu n'est pas d'opposer facilitation et pilotage RH, mais d'articuler ces deux dimensions. Une organisation ne peut se contenter d'un cadre ouvert et participatif sans structures solides pour soutenir la mise en œuvre des décisions prises collectivement. Inversement, une gestion RH trop centrée sur la conformité et le contrôle génère des résistances, voire des formes de désengagement silencieux.

L'éthique de la facilitation, une voie pour réconcilier performance et humanité

Dans un monde du travail traversé par des tensions de plus en plus vives, la fonction RH redéfinit son rôle : non plus seulement administrer des carrières et des compétences, mais structurer des espaces de dialogue où s'élaborent des décisions justes et durables.

L'éthique de la facilitation apparaît alors comme un levier pour répondre aux défis contemporains des organisations : assurer l'équité sans rigidifier les processus, garantir la performance sans sacrifier le sens du travail, construire des collectifs sans nier les singularités. Il s'agit d'une transformation en profondeur de la façon dont nous concevons le travail et le vivre-ensemble en entreprise. En cela, la facilitation ne se limite pas à un ensemble d'outils de co-design, de management participatif : elle constitue un véritable projet politique pour une gestion plus humaine et plus responsable des dynamiques collectives.

Denis Cristol

Sources

1. Cristol, D. (2025), Ethique de la facilitation : un art de transformation collective. L'Harmattan.

LE PARADOXE DE L'EXTRATERRITORIALITÉ DES COLLABORATEURS RH COMME SALARIÉS À PART ENTIÈRE

Professionnels RH : des éthiciens aux pieds d'argile ? Quand la position duale interroge le sens de la fonction

Gersande MARY / Thomas LITOU
Co-fondateurs Empitos RH

Dans la majorité des organisations, les professionnels des ressources humaines ne sont pas des consultants externes, mais bien des salariés internes. Ils conçoivent les politiques RH, mettent en place les processus, et appliquent les dispositifs, tout en étant eux-mêmes bénéficiaires, parfois exclus, parfois juges, parfois sacrifiés de ce qu'ils administrent. Cette position duale porte en elle des tensions et paradoxes encore peu explorés. À la fois «dedans et dehors» du collectif de travail, les professionnels RH se retrouvent dans une zone grise, où les injonctions paradoxales brouillent la lisibilité du rôle.

Entre implication et détachement : le RH, chat de Schrödinger de l'entreprise

Le premier paradoxe éthique réside dans cette situation singulière de «juge et partie». Tant qu'il n'a pas agi, le professionnel RH est simultanément observateur et acteur, garant de l'équité et bénéficiaire potentiel des décisions. Un peu comme le célèbre chat de Schrödinger, il est à la fois dans et hors de la boîte, vivant et mort à la fonction, tant que l'observateur n'a pas tranché. Cette tension s'exprime dans des situations très concrètes : un RH qui conçoit une politique d'évolution salariale en étant lui-même concerné par l'enveloppe ; un autre qui organise la mobilité interne tout en nourrissant des aspirations de carrière non exprimées.

Mais il y a un second paradoxe plus insidieux : celui de l'invisibilisation. Parce qu'ils sont perçus comme «à part», les RH sont parfois exclus symboliquement de la catégorie «salariés». Ni tout à fait membres du collectif, ni représentants patronaux au sens strict, ils deviennent l'entité gestionnaire de leur propre sort — sans tiers, sans recours, sans contre-pouvoir. Cela renforce une forme d'isolement fonctionnel et émotionnel.

À travers cette ambiguïté statutaire et fonctionnelle, quatre risques éthiques majeurs émergent. Ils ne relèvent pas seulement de cas extrêmes : ils sont souvent présents en sourdine, dans les non-dits et les compromis du quotidien.

Le sentiment de toute-puissance

Certains professionnels RH, notamment dans

des structures hiérarchiques peu régulées, peuvent dériver vers une posture d'éminence grise. Parce qu'ils détiennent l'information, sont proches de la direction, et peuvent influer sur des décisions stratégiques, ce pouvoir peut nourrir une forme de jouissance liée à la maîtrise de l'information et des relations. C'est l'un des angles morts de la régulation éthique : qui supervise celui qui conçoit la règle ?

Le conflit d'intérêts permanent

Les professionnels RH sont souvent livrés à eux-mêmes dans la gestion de leurs conflits d'intérêts. Ils conçoivent une politique de télétravail… dont ils bénéficieront. Ils organisent un plan de développement des compétences… dont ils seront la dernière roue du carrosse. À vouloir apparaître comme «au-dessus de la mêlée», les RH s'enferment parfois dans une posture de neutralité impossible. Ce conflit d'intérêts larvé est d'autant plus délicat que peu d'acteurs osent le nommer : les autres fonctions y voient du favoritisme ; les dirigeants, une loyauté fonctionnelle.

L'iniquité de traitement en tant que salarié

Être RH, c'est aussi être salarié. Mais ce statut est souvent mis entre parenthèses. Les RH sont les oubliés des politiques qu'ils orchestrent. Ils sont rarement accompagnés comme les autres collaborateurs dans leurs propres parcours. Leur développement professionnel est souvent ad hoc. Lorsqu'ils rencontrent un problème de santé, un burn-out, un conflit, ils n'ont ni RH référent, ni recours neutre. Ils deviennent des cas impossibles à traiter. Ce paradoxe peut nourrir un sentiment d'injustice fort, et parfois une forme d'auto-exclusion du collectif.

La solitude fonctionnelle et morale

Le risque le plus silencieux reste sans doute la solitude du praticien RH. Dans de nombreuses PME, le RH est seul à bord, sans pair, possiblement en tension avec la direction ou les partenaires sociaux. Dans des groupes plus structurés, cette solitude prend d'autres formes : rivalités internes, conflits de vision, gestion de cas humains complexes. Cette solitude est accentuée par l'absence de supervision réelle. Là où d'autres fonctions sensibles bénéficient de contrôle croisé, les RH évoluent sans filet. On «aime» ou on «n'aime pas» son RH, mais on ne questionne pas sa pratique. C'est dans cette solitude que naissent des postures sacrificielles : faire passer les besoins des autres avant les siens, taire ses désaccords, se rendre invisible pour garantir une illusion de neutralité. Mais ce sacrifice éthique n'est pas durable : il érode l'engagement, dégrade la santé mentale, et appauvrit la capacité d'action.

Du sacrifice à la co-responsabilité : vers une éthique incarnée de la fonction RH

Face à ces risques, certains RH tentent de se protéger en s'effaçant. Mais l'effacement ne fait pas office de stratégie éthique. Il faut déplacer le centre de gravité vers une gouvernance partagée de l'éthique RH. Cela suppose :

- *Que le comité de direction considère la fonction RH comme un bien commun, pas comme un simple levier de pilotage.*
- *Que les équipes RH disposent d'espaces de supervision, d'analyse de pratiques, de réflexivité régulière.*
- *Que des tiers de recours existent pour les RH eux-mêmes.*
- *Que l'on rompe avec la personnification de la fonction RH, pour penser collectivement ses tensions et responsabilités.*

Des dispositifs existent — lignes d'écoute, mentoring croisé, supervision externe — mais ils restent trop souvent périphériques. Il est temps de faire de l'éthique RH un chantier collectif, systémique et assumé. La professionnalisation des fonctions RH est allée de pair avec leur outillage, leur gestion par les chiffres, leur transformation digitale. Mais elle s'est peu interrogée sur ses fondements éthiques. Et pour cause : difficile de revendiquer une position de neutralité tout en étant partie prenante, arbitre et joueur à la fois. Reconnaître cette tension, la nommer, l'analyser, c'est déjà œuvrer à sa régulation.

L'éthique RH ne peut être un supplément d'âme ou un sujet traité à la marge. Elle est au cœur de la légitimité de la fonction, de sa capacité à agir durablement pour le bien commun, à équilibrer les impératifs économiques avec la dignité humaine. Cela suppose une posture nouvelle : ni surplombante ni sacrificielle, mais consciente de ses angles morts et tournée vers la coresponsabilité. Le professionnel RH n'est pas un gardien de la morale d'entreprise : il est un acteur engagé dans un système complexe à réfléchir collectivement. En intégrant des espaces de supervision, en développant une culture de la réflexivité, en favorisant des dispositifs de régulation mutuelle, les organisations peuvent renforcer la fonction RH, non comme un exécutant ou un garant isolé, mais comme un partenaire éthique du travail réel.

Dans un contexte professionnel en constante évolution, l'avenir des RH réside peut-être dans leur capacité à incarner une éthique relationnelle, à la fois lucide et humaine. Car au fond, l'éthique commence quand on réalise qu'on n'est pas seul à devoir la porter.

Gersande Mary & Thomas Utton

L'ÉTHIQUE FACE À LA PERMACRISE

Face aux crises qui secouent de toute part les chaînes de valeur, compliquent les business modèles et corsent les avantages concurrentiels des entreprises, les dirigeants sont amenés à réajuster, voire requalifier, leurs modèles de fonctionnement interne. Les secousses externes ne pourront engager qu'avec la présence d'une forte éthique organisationnelle, collective et individuelle

Boutayna Burkel
Dirigeante et auteure
The HELPR

Selon Aristote, l'éthique est la recherche du Bien au sens large. Alors, plutôt que de combattre les freins aux changements, repenser l'éthique et lui préparer un environnement adéquat pour les transformations à venir.

Selon une récente étude menée avec la Fondation Jean Jaures, The Arcane et Cluster 17 les Français n'attendent plus seulement que les entreprises soient performantes, ils veulent qu'elles les protègent. Alors que seulement 44% leur font confiance pour le respect des droits des salariés. Quand une étude mondiale de 2025 de Randstad souligne que pour les travailleurs français : l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (84%) ainsi que le soutien à la santé mentale (81%) sont placés au premier plan de leurs priorités, devant la rémunération (80%), une demande plus persistante en matière de transition sociale et d'attention portée aux salariés se fait sentir. Les difficultés et les crises se multiplient sur les fronts géopolitiques, financiers, technologiques, réglementaires... le rôle des dirigeants de les anticiper devient de plus en plus difficile dans ces changements permanents (cf. Documentaire A Bout de Taf disponible sur les plateformes de podcast). Y répondre c'est adopter une nouvelle approche d'écoute, de co-construction et de confiance ancrée sur le travail réel des salariés.

Chez Air France, le modèle choisi est celui de l'apprenance. Le travail évolue. Il évolue dans sa matière et dans ses interactions. "Apprendre à apprendre et à se préparer en cas de crise est un rituel voire une discipline individuelle et collective et encouragée" comme le souligne Anne Grjerbine, Senior Advisor Innovation RH. Cet effort de veille technologique, relationnelle et de support se développe pour atteindre son apogée dans des simulations de crise amenant tout l'écosystème Air France à renforcer ses pratiques. L'éthique de la transition sociale se matérialise alors par l'éthique de l'apprentissage comme un engagement individuel et collectif.

Pour Pierre Aronoff Bourgeot (DRH Chanel Parfums Beauté), la veille stratégique représente la pointe de l'exercice de la fonction RH. Elle est créatrice de sens et de structure. Le défi des perturbations extérieures est une opportunité pour simplifier les flux, les processus, les activités et échanges pour gagner en efficience pour libérer du temps et de la créativité. Il est capital pour Pierre Aronoff Bourgeot de "Garder la culture d'une organisation saine pour l'évaluer régulièrement allant jusqu'à un bilan" car le monde évolue vite pour créer cette culture de l'organisation qui s'évalue. L'éthique de la transition sociale se matérialise par l'éthique de l'engagement envers la qualité.

Pour Elsan, Karima El Ayachy témoigne que la transformation digitale a nécessité l'adhésion alors que la construire a exigé l'éthique de la méthode "aller à la rencontre, expérimenter, se mettre en diapason et en co-construction avant de proposer le dispositif le plus adapté". L'éthique de l'adhésion est de sortir des configurations normatives inadaptées aux spécificités culturelles.

Ces trois aspects permettent d'établir un climat d'éthique pouvant consolider l'implication organisationnelle. Les études empiriques montrent que les organisations qui valorisent et mettent en œuvre un climat éthique fort bénéficient d'un engagement accru de leurs employés, ce qui peut également avoir des effets positifs sur la performance globale de l'entreprise (Golli, Swalhi, Yahiaoui, AGRH 2011).

Mais gare aux dilemmes éthiques ! Ils peuvent constituer le creuset de dissonance cognitive. Un dilemme éthique survient lorsqu'un salarié est confronté à une situation où il doit choisir entre deux actions (ou plus) qui s'opposent à ses valeurs ou à son éthique professionnelle. Les risques psychosociaux, quant à eux, regroupent l'ensemble des facteurs liés à l'organisation du travail, aux relations professionnelles et aux conditions de travail, susceptibles de porter atteinte à la santé mentale, physique et sociale des travailleurs. Selon la DARES (2021), six actifs sur dix signalent être exposés à des conflits de valeurs dans leur travail. A ce propos, cinq situations d'exposition peuvent être identifiées. La plus fréquente concerne ceux qui vivent des conflits éthiques car ils doivent faire des choses qu'ils désapprouvent, même si par ailleurs ils ont les moyens de bien faire leur travail. Les autres situations touchent ceux qui doivent faire un travail qu'ils jugent en grande partie inutile, ou encore l'absence de fierté du travail bien fait, voire ceux qui estiment manquer de moyens pour bien faire leur travail mais se sentent malgré tout fiers du résultat.

Pour matérialiser ce climat d'éthique et établir une confiance durable, la question c'est comment réussir à prendre les décisions alignées avec cette éthique. Chaque jour, les décideurs sont confrontés à des problèmes et situations qui évaluent différentes options et peuvent être amenés à prendre des décisions plus ou moins éthiques (Tahssain-Gay & Cherré, 2012). Cette caractéristique éthique se définit selon la déontologie de chaque profession et les devoirs des salariés envers l'entreprise (Crane & Matten, 2004). Quant à l'éthique organisationnelle, elle intègre les valeurs clés dans la stratégie, pratiques et processus de décision (Mercier, 2014). Tout changement des priorités stratégiques, modes de fonctionnement et gouvernance n'est pas qu'une question de freins au changement mais bien un questionnement d'alignement éthique.

Plus qu'un devoir moral, l'éthique est un engagement individuel, collectif et organisationnel. Elle construit un climat qui fonde les bases de la confiance, de l'engagement, de la responsabilité, de la double matérialité des actions stratégiques et opérationnelles. Elle rend tangible les valeurs mais aussi les nécessaires réponses aux changements, crises et perturbations que connaissent les collectifs. L'éthique devient alors un pilier dans un monde en permacrise et un repère pour savoir répondre face à l'imprévu.

Bontayna Burkel

Bibliographie

- Lavorata, L. et Maquart, A. (2022). Ethique clinique et éthique organisationnelle dans les organisations de santé : une étude des dilemmes éthiques des cadres de santé. @GRH, 42(1), 115-138. https://doi.org/10.3917/grh.042.0115.
- Golli, Swalhi, Yahiaoui, AGRH 2011

PRESTATION VS PRESCRIPTION, UN ÉQUILIBRE INSTABLE AU CŒUR DE L'ÉTHIQUE RH

Entre fonction régalienne et business partner, la mission de la fonction RH oscille en permanence, au risque de se perdre quand elle n'est pas les deux à la fois.

Gersande MARY / Thomas LITOU
Co-fondateurs Empitos RH

Un RH, des RH

Selon que l'on considère le secteur d'activité d'une entreprise, son système de production, son organisation, sa taille, sa gouvernance, sa culture, ... et le positionnement de sa fonction RH, on pourra en déduire presque autant de pratiques RH qu'il y a d'entreprises ! Sans même parler du profil ou des expériences du titulaire de la fonction.

Pour autant, deux constantes se dégagent de la mission RH : accompagner la stratégie d'entreprise et assurer le cadre d'un bien-travailler ensemble. Ou dit autrement, une mission de Prestation (c'est-à-dire fournir des services et un soutien aux salariés, aux managers, à la direction, pour favoriser le développement du capital humain et la robustesse des collectifs de travail) et une mission de Prescription (c'est-à-dire mettre en œuvre des politiques, des processus et des pratiques qui assurent la conformité, la continuité organisationnelle et la gestion des risques).

Deux dimensions qu'il est facile d'opposer strictement, comme si la première relevait d'une fonction support en charge d'une intendance d'exécution des décisions opérationnelles Métier, et la seconde d'un état de parent normatif là où toutes les autres parties prenantes se comportent comme des enfants.

Cette dualité conduit tout professionnel RH dans sa posture, son rôle, ses activités, sa valeur ajoutée et son action à alterner, vu des opérationnels, entre la facilitation et l'empêchement. Avec pour conséquence de devoir trouver au quotidien et dans la durée le juste équilibre instable permettant de prévenir le risque de tomber soit dans le clientélisme soit dans l'autoritarisme.

Une attente, des attentes

Le paradoxe de l'histoire réside dans la diversité et la volatilité des attentes des «clients» de la fonction RH. Qu'il s'agisse de la Direction Générale, du management opérationnel, des salariés, des représentants du personnel, tous projettent sur les RH, de façon plus ou moins explicite, la double responsabilité de prestation et de prescription.

Prenons un exemple : le recrutement. Quel que soit le profil, l'attente première, assez largement partagée, est que le recrutement se fasse

- vite (idéalement un candidat en poste dans la semaine qui suit l'expression du besoin faite entre deux portes)
- et bien (idéalement un nouveau collaborateur expérimenté aux prétentions salariales dans le bas de la fourchette, qui est opérationnel au bout d'une semaine, qui s'inscrit parfaitement dans la culture et les valeurs de l'entreprise, dont la période d'essai est validée et qui se projette dans la durée).

Le tout au service de l'atteinte des objectifs et de la performance.

Cette seule attente (vite et bien) pourrait amener à considérer que la fin justifie les moyens et que toutes disposition mise en œuvre au service de l'atteinte de l'objectif spécifique (recruter) est la bienvenue.

C'est évidemment là que l'affaire se complique et qu'intervient la méchante prescription : validation budgétaire d'ouverture de poste, explicitation formelle du besoin (incluant par exemple les activités clefs et situations de travail, les incidents critiques, les compétences fondamentales, les marges de manœuvre sur les exigences secondaires, ...), recherche préalable de candidature interne, respect du processus d'expérience candidat, motivation objective des décisions de poursuite ou d'arrêt du processus, prise en compte des enjeux de diversité et d'inclusion et des risques de discrimination associés, offre de rémunération cohérente avec les grilles dans le respect d'une équité de traitement, ... Car l'acte de recruter s'inscrit nécessairement dans un schéma plus global, celui de la politique RH de l'entreprise dont les différentes composantes font système. Il est illusoire de décorréler le recrutement de la rémunération, de la gestion de carrières, de l'organisation du travail, du management, et jusqu'à l'administration du personnel et la paie quand intégrer un candidat la veille pour le lendemain (et si possible le dernier jour du mois) se fait au détriment d'une performance globale de gestion du collectif.

Cet exemple est évidemment déclinable à l'envie sur l'ensemble des activités RH et illustre la dissonance que constitue l'attente de chacun d'être traité et reconnu dans sa singularité et ses besoins spécifiques (et donc de faire l'objet d'exceptions à la règle) en même temps que celle d'un cadre commun qui s'applique surtout aux autres. Comme dirait Pascal, «le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point».

Une posture, des postures

Pour tout professionnel RH, qu'il soit généraliste ou spécialiste, la difficulté consiste à alterner différentes postures pour incarner et tenir son rôle avec lisibilité pour ses parties prenantes. Une notion de posture qui se matérialise presque indifféremment par les attitudes, comportements, actes et pratiques observables. Des postures qui s'inscrivent très largement dans le champ de la relation, c'est-à-dire plus simplement dans un schéma classique de communication émetteur-récepteur. L'émetteur tient alors une posture conforme au rôle et aux responsabilités qui lui sont assignées par l'organisation du travail ; et le récepteur perçoit cette posture au regard de ce qu'il sait, de façon plus ou moins explicite, de ces rôle et responsabilités et de l'attitude à laquelle il s'attend en congruence, dans la limite d'acceptabilité de ce qu'il considère être son besoin légitime et la réponse à laquelle il prétend avoir droit.

Dans cette dualité Prestation / Prescription, viennent s'entrechoquer les limites extrêmes. D'un côté le tout-Prestation qui se caractérise par une sur-adaptation permanente aux besoins personnels, avec le risque de créer autant de situations particulières que d'individus. Situations basées sur des circonstances plus ou moins éphémères, dont le maintien dans le temps expose l'organisation et le collectif

- *au risque d'iniquité de traitement*
- *de perte de lisibilité des politiques RH*
- *de perte de confiance qui en découle*
- *d'émergence d'un sentiment d'arbitraire incitant des comportements délétères*
- *et, in fine, occasionnant une hausse des coûts de gestion par perte de cohérence et de rationalité.*

De l'autre côté le tout-Prescription qui se caractérise par une forme d'aversion au risque, l'ambition illusoire de pouvoir encadrer toute interaction entre humains par une procédure, générant un pan de travail prescrit auquel, par la confrontation au réel, les acteurs de l'entreprise chercheront systématiquement des solutions de contournement pour s'y soustraire et, in fine placardiser la fonction RH dans une mission d'administration a minima.

L'enjeu d'une fonction RH de plein exercice est bien là : être à la fois une fonction régalienne qui dit et fait respecter la règle, et une fonction de création de valeur et de soutien au développement du capital humain. Le tout en mobilisant dans un espace-temps restreint des postures aussi diverses que confidentialité, réserve, équité, impartialité, écoute active, bienveillance, assertivité, ouverture, investigation, neutralité, ... chacune méritant d'être suffisamment explicitée pour prévenir les risques d'incompréhension. Le défi est bien réel, car cette alternance continue de postures radicalement différentes a une incidence sur le vécu du travail des salariés avec lesquels les professionnels RH interagissent. Avec pour risque de troubler la perception que ces mêmes salariés ont de leur interlocuteur RH, au point de questionner son authenticité et la réalité de son identité professionnelle en tant que personne, jusqu'à la forme extrême de sa décrédibilisation totale.

Un jeu à somme non-nulle

Une grande partie de la complexité du métier RH réside dans cette juste articulation entre Prestation et Prescription et dans sa lisibilité pour les autres à travers la réalisation d'un travail pour partie «invisible» ; car la part de technicité que cela recouvre est souvent méconnue, tant dans la diversité que la profondeur des différentes expertises RH. Garantir une gestion équitable et responsable des collaborateurs passe donc par la recherche permanente d'un équilibre instable et sans cesse bousculé. Prestation et Prescription sont les deux faces d'une même pièce qui perd toute sa valeur quand l'une recouvre l'autre.

Il suffit quelquefois de faire un pas de côté pour mieux regarder une problématique. Et si le professionnel RH avait en commun les quatre postures d'un arbitre de rugby ?

La première est celle à laquelle on pense spontanément : sanctionner les comportements fautifs. La deuxième qui va de paire, consiste à prévenir ces mêmes comportements par des mises en garde aux joueurs dans l'action. La troisième, qui en est le corollaire, consiste à reconnaître et valoriser les gestes et comportements vertueux des joueurs qui, en conscience, montrent l'effort de ne pas se mettre à la faute. Et la quatrième, qui est devenue prégnante dans le rugby moderne, consiste à veiller et garantir la protection de la santé et de la sécurité des joueurs.

Toute ressemblance ...

Gersande Mary & Thomas Utton

L'ETHIQUE, LA BOUSSOLE RH POUR GOUVERNER AVEC SENS ET CONSCIENCE

À l'heure où les entreprises sont confrontées à des attentes accrues en matière de transparence, de responsabilité et de respect des droits humains, les Ressources Humaines sont au cœur de la construction d'une gouvernance éthique. Comment garantir des pratiques justes, inclusives et conformes aux normes, tout en répondant aux impératifs de performance ? Explorer à travers cet article, les principaux enjeux éthiques et de gouvernance qui façonnent la fonction RH d'aujourd'hui, entre exigences légales, dilemmes moraux et responsabilité sociale. Comment garantir des pratiques justes, inclusives et conformes aux normes, tout en répondant aux impératifs de performance ? Explorer à travers cet article, les principaux enjeux éthiques et de gouvernance qui façonnent la fonction RH d'aujourd'hui, entre exigences légales, dilemmes moraux et responsabilité sociale.

Marjolaine IMBERT
Co-fondatrice UWAY Solutions

Les Ressources Humaines face aux enjeux Éthiques et de Gouvernance

Dans un environnement économique et social en constante évolution, les Ressources Humaines (RH) sont devenues un levier stratégique au sein des organisations. Si leur rôle est classiquement associé à la gestion administrative et au développement du capital humain, les RH se trouvent aujourd'hui au cœur de débats cruciaux touchant à l'éthique, à la responsabilité sociale, et à la gouvernance. Dans ce contexte, il devient impératif d'examiner les implications éthiques de la fonction RH ainsi que les mécanismes de gouvernance permettant de garantir la conformité, l'équité, et la transparence des pratiques.

L'éthique RH : à cheval entre moralité et réalité opérationnelle

L'éthique en RH peut se définir comme l'ensemble des principes moraux qui guident la prise de décision en matière de gestion du personnel.

Plusieurs dilemmes éthiques se posent dans la pratique :

Est-il possible de surveiller les employés à leur insu dans le cadre d'une politique de sécurité?

Jusqu'où peut-on analyser les données RH sans que ce soit considéré comme une atteinte à la vie privée ?

Comment garantir des promotions basées sur des critères objectifs et non influencées par des biais implicites ?

Ces questions montrent à quel point les décisions RH peuvent avoir un impact profond sur la dignité, les droits et le bien-être des collaborateurs.

La pression de la performance, les objectifs financiers, et parfois une culture d'entreprise peu sensibilisée aux enjeux éthiques, peuvent conduire à des dérives : favoritisme, discrimination, management toxique, contournement des règles de conformité, etc. Dans ce cadre, il devient nécessaire de formaliser une culture de l'éthique dans les pratiques RH.

La gouvernance RH : un rempart contre les dérives

La gouvernance dans le domaine RH fait référence aux structures, politiques et procédures mises en place pour garantir

une gestion conforme aux normes éthiques, légales et sociales. Elle vise à encadrer les décisions stratégiques et opérationnelles concernant le capital humain, tout en assurant la responsabilité et la transparence des pratiques.

La remise en cause actuelle des élites et des dirigeants se cristallise dans une expression de plus en plus répandue en entreprise, «Le poisson pourrit par la tête !».

Reflet d'une gouvernance dont les décisions, actions et comportements sont en décalage avec les valeurs affichées de l'entreprise. D'où la nécessité de revisiter la gouvernance RH.

Les résultats de l'étude UWAY 2024 sur les enjeux RH, met en lumière les 4 piliers sur lesquels la gouvernance RH doit reposer :

1. La clarté des rôles et responsabilités : chaque acteur RH, du DRH au manager de proximité, doit connaître les limites de son pouvoir décisionnel et agir selon des règles prédéfinies.

2. La traçabilité et l'audit des décisions : il est essentiel de documenter les décisions sensibles (licenciements, promotions, sanctions, etc.) afin de pouvoir démontrer leur légitimité et leur conformité.

3. La formation éthique des managers et RH : intégrer une formation continue aux enjeux éthiques permet de sensibiliser les acteurs clés aux dilemmes fréquents et aux bonnes pratiques.

4. L'existence de comités d'éthique ou de médiation : ces pôles indépendants permettent de traiter les cas sensibles de manière objective et de garantir le respect des principes fondamentaux.

La mesure des valeurs personnelles alignées à celles de l'entreprise permet d'éviter les conflits de valeurs et favorise de 30% l'engagement et la fidélisation des collaborateurs une fois diagnostiquée avec la Méthode UWAY.

Le rôle du RGPD et de la protection des données

De plus en plus de salariés s'interrogent sur l'utilisation et protection de leurs données personnelles recueillies par l'entreprise.

Avec la RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), la gestion des données personnelles des salariés est devenue un point central de la gouvernance RH. Les entreprises collectent aujourd'hui une quantité considérable de données sur leurs employés : données biométriques, historiques professionnels, performances, données de santé, etc.

L'éthique exige ici une utilisation proportionnée, transparente et sécurisée de ces informations. Le salarié doit être informé de la finalité des traitements, pouvoir accéder à ses données, et avoir la garantie qu'elles ne seront pas utilisées à des fins discriminatoires ou intrusives.

Les valeurs éthiques sont - elles au cœur de la stratégie RH ?

Alors même que valeur Ethique est plébiscitée par un grand nombre de salariés, force est de constater que les intentions de bâtir une politique RH intégrant des valeurs éthiques est un cap difficile à franchir. Les politiques RSE et les actions en faveur de la diversité (genre, âge, origine, handicap, orientation sexuelle, etc.) et la réduction des inégalités systémiques ne sont pas à la hauteur des objectifs affichés.

Pour progresser, l'éthique RH impose de repenser les processus de recrutement, de formation et d'évolution de carrière afin de limiter les biais et de favoriser une représentation équitable de la diversité. Les outils d'intelligence artificielle utilisés dans le sourcing ou le tri des candidatures doivent eux-mêmes faire l'objet d'une évaluation éthique afin de ne pas reproduire ou aggraver les discriminations.

Une gouvernance RH éthique ne se contente pas de respecter la loi : elle anticipe les attentes sociétales, donne l'exemple, et agit de manière proactive en faveur de la justice sociale.

Charte éthique RH, des promesses sur le papier mais qu'en est -il de la réalité ?

Nombre d'entreprises se dotent aujourd'hui d'une charte éthique RH, formalisant les engagements de l'organisation en matière de gestion des collaborateurs. Elle peut inclure :

- *Des principes de non-discrimination.*
- *Des engagements en matière de bien-être au travail.*
- *Une politique de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement.*
- *Des engagements sur la transparence des procédures RH.*
- *Une politique d'alerte éthique et de protection des lanceurs d'alerte.*

Ce type de charte, est un premier pas, un outil nécessaire mais sa valeur ne réside que dans l'application effective sur le terrain, à tous les étages de l'entreprise, incarnée par les dirigeants et la ligne managériale.

Révélations de l'impact de prise de décisions éthiques

Ne vous est-il jamais arrivé de recevoir l'arrêt maladie de deux de vos employés en même temps ?

Vous avez l'habitude de jongler et d'adapter les opérations pour ne pas impacter la qualité de travail.

Or l'un de vos managers s'aperçoit que ces deux personnes en arrêt maladie sont actuellement en train de s'exposer sur leurs réseaux sociaux à siroter des cocktails au bord de la plage.

Cette information est privée mais accessible par un certain nombre de personnes de l'équipe. Le manager ne sait pas quels comportements adoptés de peur que les personnes réalisent qu'il les a dénoncées.

Néanmoins, le manager vous partage ensuite une «story» Instagram où les deux personnes en question demandent deux arrêts maladies sur les dates d'absence communiquées à l'employeur et ils reviennent tous les deux avec un arrêt maladie signé du médecin.

C'est à cet instant que l'impact n'est plus seulement à l'échelle de l'entreprise et que la marque employeur est fragilisée.

Une enquête est ouverte et révélation sur le démantèlement d'un réseau de médecin fournissant de faux arrêts maladies en contrepartie financière.

Il suffit parfois d'une intuition, d'une personne morale qui ose remonter l'information pour protéger l'image de marque et par ces actions faire vivre la valeur Ethique au sein de son entreprise.

Ces actions sont possibles grâce à une relation authentique et de confiance fédérée par les comportements et les prises de décisions illustrant l'exemplarité de la gouvernance et des managers.

En conclusion,

La fonction RH navigue entre exigences économiques, aspirations humaines, et responsabilité sociale. L'intégration d'une gouvernance éthique n'est plus une option, mais une nécessité dans un monde où les attentes vis-à-vis des entreprises ne cessent de croître. Face aux risques de dérives, à la complexification des enjeux et à l'essor des technologies, une gouvernance RH éthique constitue le socle d'une performance durable. Elle devient aussi un facteur clé d'attractivité, de rétention des talents, et de cohésion sociale interne.

Maryolaine Imbert

IA & ÉTHIQUE RH : JUSQU'OÙ DÉLÉGUER LA DÉCISION SANS TRAHIR L'HUMAIN ?

Alors que l'usage des IA génératives s'impose dans les pratiques RH, une question éthique centrale s'invite dans les débats : jusqu'où peut-on automatiser la décision sans écarter l'humain ? En explorant les promesses et les dangers d'un pilotage algorithmique des carrières, cette tribune plaide pour une RH augmentée, mais jamais dépossédée de son discernement.

Priscillia Rossi
Fondatrice Leihia

Comment garantir des pratiques justes, inclusives et conformes aux normes, tout en répondant aux impératifs de performance ?

Explorer à travers cet article, les principaux enjeux éthiques et de gouvernance qui façonnent la fonction RH d'aujourd'hui, entre exigences légales, dilemmes moraux et responsabilité sociale.

Comment garantir des pratiques justes, inclusives et conformes aux normes, tout en répondant aux impératifs de performance ?

Explorer à travers cet article, les principaux enjeux éthiques et de gouvernance qui façonnent la fonction RH d'aujourd'hui, entre exigences légales, dilemmes moraux et responsabilité sociale.

La promesse d'efficacité : quand l'IA rêve de neutralité

L'intégration de l'IA dans les pratiques RH s'accompagne d'une promesse forte : rendre les décisions plus objectives, plus rapides, plus performantes. Matching de compétences, évaluation des soft skills, prédiction des mobilités : les cas d'usage se multiplient. En théorie, une IA bien entraînée, nourrie de données qualitatives, permet de réduire sans effacer complètement certains biais humains bien connus (effet de halo, discrimination inconsciente, stéréotypes...).

Pour une exploration approfondie de la manière dont l'IA révolutionne le recrutement, consultez notre article : http://www.leihia.com/blog/lintelligence-artificielle-revolutionne-t-elle-le-recrutement/

Mais cette neutralité annoncée est-elle réellement atteignable ? Derrière l'apparente objectivité des algorithmes se cachent de nouveaux biais, souvent invisibles car structurels : données déséquilibrées, logique de prédiction reproduisant le passé, variables implicites mal contrôlées...

«L'éthique de l'IA RH commence par la maîtrise de ses données.» Priscillia Rossi, fondatrice de Leihia

C'est là que se situe le premier enjeu éthique : qui entraîne l'IA, avec quelles données, selon quels modèles ? Car toute décision algorithme est le reflet de ses sources. Et en RH, les données ne sont jamais neutres.

L'illusion du pilotage algorithmique : quand la data discrimine

La RH devient-elle un jeu de données et de scores ? Certaines dérives nous y mènent. Les décisions prises ou influencées par l'IA ne sont pas toujours expliquées, ni explicables. Or, dans un contexte professionnel, le droit à l'explication est fondamental, notamment pour les candidats ou collaborateurs écartés.

Pour comprendre comment un ATS de nouvelle génération intègre l'IA tout en abordant les enjeux éthiques, découvrez notre article : http://www.leihia.com/blog/ia-surpasse-les-solutions-ats-traditionnelles/

Les logiques de machine learning reproduisent ce qu'elles observent : elles ne remettent pas en question l'existant. Ainsi, des profils atypiques, des parcours non-linéaires, ou encore des candidats de territoires moins valorisés peuvent être systématiquement défavorisés, sans que cela soit intentionnel.

«Ce que l'IA ne voit pas, elle ne le valorise pas.» Priscillia Rossi, fondatrice de Leihia

La RH devient alors opaque. Le risque est double : d'une part d'écarter injustement certains talents, d'autre part de déresponsabiliser les décideurs en déléguant le verdict à l'outil.

Replacer l'éthique au cœur de la pratique RH

Face à ces tensions, une position s'impose : l'IA n'est pas un arbitre, mais un copilote. La fonction RH doit rester la gardienne de l'équilibre entre efficacité opérationnelle et justice humaine. Cela suppose de poser des garde-fous très concrets :

- *Audit régulier des modèles et de leurs impacts*
- *Transparence dans les critères utilisés*
- *Capacité à expliquer toute décision automatisée*
- *Intervention humaine obligatoire pour les moments critiques (recrutement, mobilité, évaluation)*

«Une IA éthique, c'est une IA contrôlée, contextualisée, complétée par l'humain.» Priscillia Rossi, fondatrice de Leihia

Le véritable enjeu n'est pas d'opposer IA et RH, mais de créer un duo solide. L'IA peut préparer, alerter, orienter. Mais la décision finale doit toujours être prise avec discernement, écoute et responsabilité humaine.

Voir un exemple concret d'intégration de ces principes dans l'ATS de nouvelle génération Leihia : (https://www.youtube.com/watch?v=hpQU2TwXoJ8)

Vers une RH augmentée, mais jamais remplacée

Si l'IA transforme les métiers RH, elle ne les remplace pas. Elle offre une occasion unique de se recentrer sur ce qui fait l'essence même de la fonction : l'accompagnement, le développement humain, la gestion de la complexité et du sens.

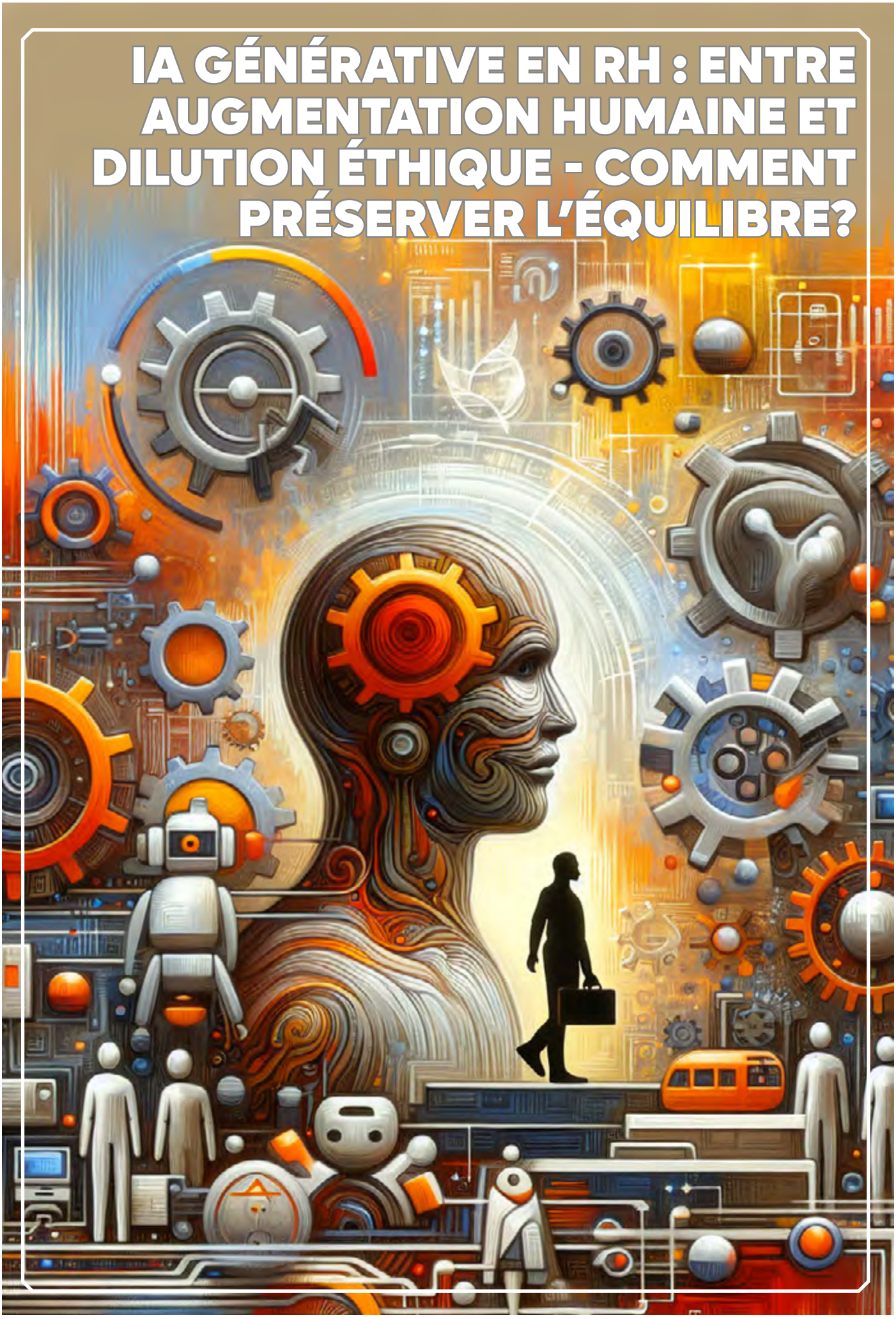
C'est en cela que les RH doivent réaffirmer leur rôle stratégique. Non pas comme utilisateurs passifs d'outils, mais comme architectes de leur usage. Choisir, paramétrer, comprendre les IA : voilà les nouvelles compétences éthiques de la profession.

«L'éthique n'est pas un frein à l'innovation RH. C'est sa boussole.» Priscillia Rossi, fondatrice de Leihia

La technologie n'est ni bonne ni mauvaise : elle est ce qu'on en fait. Il appartient aux RH de définir ce qu'elles en attendent, et où elles en fixent les limites. L'IA peut être un formidable levier de performance, si elle sert une vision humaniste et inclusive du travail.

Priscillia Rossi

IA GÉNÉRATIVE EN RH : ENTRE AUGMENTATION HUMAINE ET DILUTION ÉTHIQUE - COMMENT PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE?



L'intégration des IA génératives transforme radicalement la fonction RH, offrant gains d'efficacité et personnalisation à grande échelle. Mais cette révolution soulève d'importants dilemmes éthiques. Comment les professionnels RH peuvent-ils devenir les «gardiens éthiques» de ces technologies, préservant l'humain tout en exploitant leur potentiel transformateur?

Nawfal Laghzali
Fondateur MATEERZ

L'irruption des intelligences artificielles génératives dans le paysage des ressources humaines bouleverse profondément nos pratiques professionnelles. ChatGPT, Claude et leurs homologues promettent d'automatiser les tâches répétitives, de personnaliser les parcours collaborateurs et d'augmenter considérablement la productivité des équipes RH. Mais derrière ces promesses d'efficience se cache un dilemme fondamental : comment concilier l'automatisation croissante avec l'essence même du métier – l'humain dans toute sa complexité?

La fonction RH se trouve aujourd'hui investie d'une responsabilité nouvelle : celle de «gardien éthique» des technologies qu'elle déploie.

Le paradoxe de la personnalisation automatisée

L'IA générative réalise un tour de force paradoxal : elle permet une personnalisation massive de l'expérience collaborateur, recrutement. Par exemple, chez Mateerz nous générons en quelques secondes, des messages individualisés pour des centaines de talents, adaptés aux parcours de chaque avec un contenu d'onboarding sur mesure.

Résultat : un gain de temps considérable pour notre Talent Partner et une satisfaction accrue des nouveaux entrants.

Cependant, l'automatisation de l'humain est un oxymore dangereux. La personnalisation algorithmique, sans présence humaine, devient un simulacre déshumanisant. Elle crée l'illusion d'une attention personnelle.

Je m'explique : lorsqu'un salarié reçoit un message apparemment personnalisé qui n'a jamais été lu par un humain, n'y a-t-il pas une forme de tromperie? Cette «fausse proximité» risque paradoxalement de créer une distance encore plus grande entre les équipes RH et les collaborateurs.

La transparence algorithmique comme impératif RH

Face à ce risque, un principe s'impose : la transparence. Les professionnels RH ont la responsabilité d'informer clairement les collaborateurs lorsqu'ils interagissent avec une IA plutôt qu'avec un humain. Cette exigence éthique est aussi une nécessité pratique : la confiance des équipes dépend de cette franchise. Cette exigence s'inscrit d'ailleurs dans un mouvement de fond plus large, comme en témoignent les initiatives récentes de

YouTube et Meta qui commencent désormais à signaler explicitement les contenus générés par l'IA sur leurs plateformes.

Un cadre de gouvernance éthique s'articule autour de trois principes : transparence, contrôle humain et auditabilité.

Cette transparence implique également que les RH comprennent eux-mêmes les systèmes qu'ils déploient. Comment fonctionne l'algorithme de présélection des CV? Quelles données utilise-t-il? Quels biais potentiels peut-il reproduire?

Un cadre de gouvernance éthique des IA génératives en RH pourrait s'articuler autour de trois principes fondamentaux :

1. La transparence : communication claire sur l'utilisation de l'IA
2. Le contrôle : validation systématique des décisions significatives par un humain
3. L'auditabilité : capacité à comprendre et expliquer les résultats produits par l'IA

La mise en place d'un comité éthique transverse, incluant des représentants RH, IT, juridique et des collaborateurs, permet d'assurer que ces principes ne restent pas théoriques mais s'incarnent dans des pratiques concrètes.

Le DRH comme médiateur entre technologie et humanité

Dans ce nouveau paradigme, le DRH devient un médiateur essentiel entre les promesses technologiques et les besoins humains fondamentaux. Cette position requiert de nouvelles compétences qui dépassent largement le cadre traditionnel du métier.

Le DRH doit préserver jalousement ce que l'IA ne pourra jamais remplacer : l'intelligence émotionnelle, l'empathie authentique et le jugement contextuel.

La première est une «connaissance algorithmique» – capacité à comprendre, à un niveau non technique, comment fonctionnent les systèmes d'IA, quelles sont leurs forces mais aussi leurs limites intrinsèques. La seconde est une vigilance éthique renforcée, permettant d'identifier les situations où l'algorithme risque de porter atteinte aux valeurs de l'organisation ou à la dignité des collaborateurs.

Le DRH doit également préserver jalousement ce que l'IA ne pourra jamais remplacer : l'intelligence émotionnelle, l'empathie authentique et le jugement contextuel. Ces qualités humaines deviennent paradoxalement plus précieuses à mesure que l'IA progresse.

Certains domaines devraient rester des «zones sanctuarisées» où l'IA n'intervient qu'en soutien :

les entretiens de licenciement, la gestion des crises personnelles, la médiation des conflits interpersonnels ou encore l'accompagnement des situations de souffrance psychologique.

L'équité augmentée ou compromise?

L'IA générative promet de réduire certains biais humains en standardisant les processus décisionnels. Un système d'IA bien conçu peut, par exemple, éviter les discriminations conscientes ou inconscientes dans la présélection des candidatures.

Sans méthodologies d'évaluation rigoureuses, l'IA risque de donner une apparence d'objectivité à des biais profondément ancrés. Cependant cette promesse se heurte à une réalité complexe : les IA sont entraînées sur des données historiques souvent biaisées. Sans vigilance, elles peuvent non seulement reproduire mais amplifier ces biais, leur donnant une apparence d'objectivité particulièrement pernicieuse.

Il faut donc adopter des méthodologies d'évaluation rigoureuses. Par exemple la technique des «tests contrefactuels» qui consiste à soumettre à l'IA des cas identiques ne différant que par une caractéristique protégée (genre, âge, origine) pour détecter d'éventuelles différences de traitement.

Des expériences encourageantes existent pourtant. Textio, une plateforme d'augmented writing utilisant l'IA pour analyser le langage des offres d'emploi, a travaillé avec Johnson & Johnson pour éliminer les biais de genre dans leurs annonces. Après avoir implémenté ces analyses sémantiques et adapté leurs offres, Johnson & Johnson a constaté une augmentation de 9% des candidatures féminines et une réduction de 18% du temps nécessaire pour pourvoir un poste. La diversité globale des candidatures s'est également améliorée significativement.

La formation au cœur de la transformation IA des RH

La réussite de l'intégration de l'IA générative dans les processus RH repose fondamentalement sur les compétences des équipes qui la déploient. Sans une montée en compétence massive, nous risquons de créer un fossé dangereux entre les «RH augmentés» maîtrisant ces outils et ceux qui les subissent.

Un plan de développement des compétences IA doit cibler trois niveaux distincts : la sensibilisation générale pour tous les collaborateurs RH, la formation approfondie pour les «champions IA» qui guideront la transformation, et l'accompagnement personnalisé pour les dirigeants qui définiront la vision stratégique.

L'expérience du groupe Renault est édifiante à cet égard. En déployant un programme de «RH Augmentés», ils ont d'abord identifié les 20% de tâches les plus chronophages et à faible valeur ajoutée, puis formé leurs équipes à l'utilisation d'assistants IA pour ces missions spécifiques. Résultat : une réduction de 30% du temps administratif et une augmentation significative des interactions directes avec les managers et collaborateurs.

Ce cas illustre parfaitement le cercle vertueux possible : l'IA libère du temps que les RH peuvent réinvestir dans des relations humaines plus profondes et plus fréquentes. Mais cette boucle vertueuse ne s'enclenche que si les professionnels RH perçoivent l'IA comme un partenaire plutôt qu'une menace — perception qui ne s'acquiert que par une formation adéquate et une implication dans la conception des systèmes.

Conclusion : vers une augmentation humaine responsable

L'IA générative n'est ni un remède, ni une menace existentielle pour la fonction RH – elle est un outil puissant dont l'impact dépendra essentiellement de nos choix collectifs. La vraie question n'est pas de savoir si nous devons l'adopter, mais comment l'intégrer au service d'une vision humaniste des ressources humaines.

Les DRH qui sauront préserver l'équilibre fragile entre technologie et humanité seront les architectes d'une fonction RH réinventée, plus impactante et plus humaine que jamais.

Le concept d'»augmentation humaine responsable» pourrait guider cette intégration : utiliser l'IA pour libérer du temps précieux que les professionnels RH pourront réinvestir dans ce qui fait leur valeur unique – l'écoute authentique, l'accompagnement personnalisé et la construction de sens collectif.

En définitive, les DRH qui sauront naviguer cette transformation complexe, en préservant l'équilibre fragile entre technologie et humanité, ne seront pas seulement les gardiens éthiques de l'IA – ils seront les architectes d'une fonction RH réinventée, plus impactante et plus humaine que jamais.

IA & RH : POUR UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE SANS RENONCEMENT ÉTHIQUE

L'intelligence artificielle bouleverse les pratiques RH : de la rédaction d'annonces au suivi de carrière, elle promet des gains d'efficacité inédits. Mais cette révolution technologique n'est pas sans risques. Biais algorithmiques, décisions automatisées, désincarnation des relations humaines… Pour Maxime Cariou, CEO de TOP, l'IA doit être encadrée par une éthique exigeante, afin de concilier innovation et respect des valeurs fondamentales des RH.

Maxime Cariou
CEO de TOP

L'intelligence artificielle marque un tournant dans la gestion des ressources humaines. Plus qu'un simple outil d'automatisation, elle devient un levier de transformation des politiques RH : recrutement, gestion des talents, formation, mobilité interne, QVT… L'IA n'est plus cantonnée à la technique : elle s'immisce dans les décisions humaines, les trajectoires individuelles, les arbitrages sensibles.

Cette révolution, nous ne pouvons ni l'ignorer, ni la subir. Mais pour en tirer tous les bénéfices, elle doit impérativement s'accompagner d'une réflexion éthique forte. Car les outils, aussi puissants soient-ils, ne sont jamais neutres.

Générative ou prédictive : deux visages, une même responsabilité

L'IA générative, déjà largement déployée dans les outils RH, ouvre la voie à l'automatisation du langage : elle rédige des annonces d'emploi, des feedbacks d'évaluation, des lettres RH personnalisées ou même des programmes de formation.

L'IA prédictive, plus récente, permet d'anticiper le comportement ou le potentiel d'un collaborateur. Elle peut identifier des signaux faibles de désengagement, recommander un

plan de formation ou encore évaluer les risques de départ.

Ces deux familles de technologies offrent des perspectives formidables. Mais elles présentent aussi des zones grises majeures :

- *Quel niveau de confiance accorder à une recommandation algorithmique ?*
- *À quel moment l'IA devient-elle prescriptive plutôt qu'indicative ?*
- *Comment garantir que les décisions RH assistées par IA restent équitables, humaines et justifiables ?*

Le risque des biais, ou comment l'IA peut figer les inégalités

L'un des enjeux les plus critiques est celui des biais algorithmiques. Contrairement aux idées reçues, une IA n'est pas «plus objective» qu'un humain : elle ne fait que reproduire les tendances présentes dans les données sur lesquelles elle a été entraînée.

Prenons l'exemple d'un algorithme de scoring candidat : s'il est nourri de données historiques issues de profils très homogènes (école de commerce, moins de 35 ans, issus de grandes villes), il aura tendance à valoriser ce type de parcours au détriment de profils plus atypiques. Le risque ? renforcer des filtres déjà existants, mais avec un vernis d'objectivité algorithmique.

Pour éviter cela, plusieurs méthodes existent. Tout d'abord, il est crucial de mener régulièrement des audits des données d'entraînement pour identifier d'éventuelles surreprésentations ou absences de certaines catégories de candidats. Une analyse statistique approfondie permet de repérer les biais structurels et de les corriger en amont.

Ensuite, des techniques de rééchantillonnage peuvent être utilisées : par exemple, l'oversampling (augmenter artificiellement le nombre de profils minoritaires) ou l'undersampling (réduire le nombre de profils majoritaires) afin de garantir un équilibre entre les différents types de candidats.

Parallèlement, on peut intégrer dans les modèles, des variables favorisant la diversité, en valorisant des parcours moins traditionnels. L'ajout d'indicateurs de diversité dans les critères d'évaluation permet ainsi de limiter le poids excessif de certaines caractéristiques (type de diplôme, provenance géographique).

Autre levier essentiel : concevoir des tests de biais systématiques à chaque étape du développement de l'algorithme, en simulant l'impact des décisions automatisées sur différents groupes de population. Cela permet de mesurer l'équité du modèle et d'apporter des ajustements avant sa mise en production.

Au-delà de ces considérations purement techniques, il faut adopter une approche pluridisciplinaire, en associant des experts en éthique, en sociologie et en ressources humaines aux équipes techniques, afin d'élaborer des modèles plus inclusifs et plus représentatifs de la diversité des talents.

Une IA RH utile, c'est une IA encadrée

Plutôt que de diaboliser l'IA, nous devons encadrer son usage, en veillant à l'aligner avec les valeurs essentielles de la fonction RH.

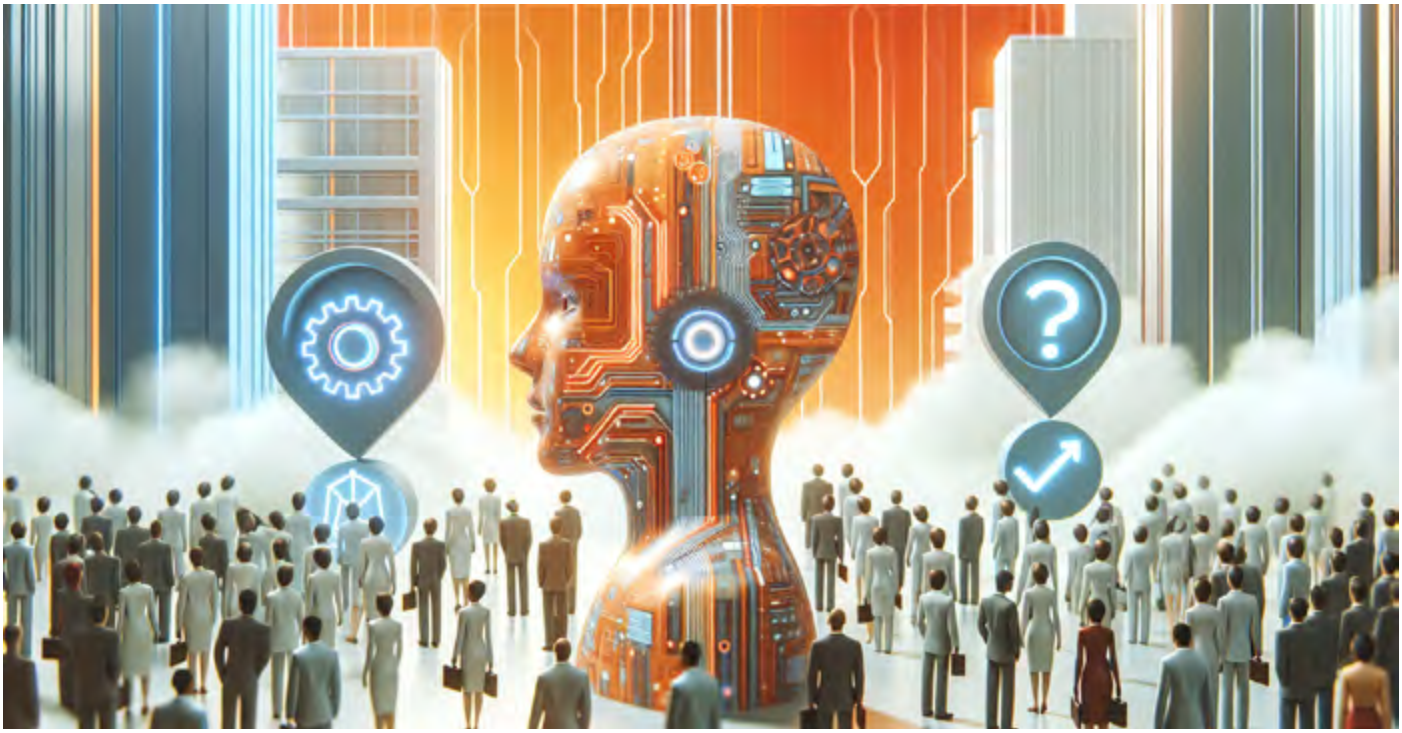
Voici quelques leviers concrets pour bâtir un cadre éthique robuste :

Mettre en place des audits algorithmiques réguliers

Avant tout, il est indispensable de tester les modèles sur des données différenciées, d'en mesurer les écarts, et de corriger en continu. Cela suppose aussi une capacité à expliciter les logiques de décision des algorithmes utilisés — c'est le principe d'«explicabilité» (explainability), indispensable à la transparence. Ces audits doivent être menés selon des protocoles précis : analyse de biais indirects, vérification de la stabilité des prédictions sur différents sous-groupes, et mise en place de métriques d'équité (par exemple, le taux d'erreurs comparé entre catégories). En cas d'anomalie, des actions correctrices immédiates doivent être prévues, notamment l'ajustement des pondérations ou la révision des données d'apprentissage. Ces audits doivent également être documentés afin de constituer une traçabilité accessible en cas de contrôle ou de contestation.

Instaurer une gouvernance RH plurielle

Les décisions liées à l'IA RH doivent être co-décidées par les RH, les managers, les DPO, et parfois les représentants du personnel. Cela garantit que l'outil ne reste pas un «objet technique» mais devienne une brique stratégique au service du bien commun. Cette gouvernance doit s'appuyer sur des comités pluridisciplinaires, capables de croiser des regards éthiques, juridiques, business et humains. Elle doit également fixer des règles claires sur l'usage des algorithmes : définition des finalités, évaluation régulière de l'impact social, critères de mise en pause ou d'arrêt d'un modèle jugé non conforme. Une charte d'engagement sur l'IA en entreprise peut servir de socle partagé pour orienter ces pratiques.



Garantir le droit au second regard

Un salarié doit toujours pouvoir demander une relecture humaine d'une décision ou d'une recommandation émise par IA. Cela évite les automatismes et responsabilise les utilisateurs. Ce droit au second regard doit être facile d'accès pour le collaborateur. Il suppose aussi que les managers soient formés à reconsidérer objectivement les décisions algorithmiques, pour ne pas les valider mécaniquement. Parfois, des cellules de médiation peuvent être créées pour traiter les demandes plus sensibles ou complexes, notamment lorsque les recommandations de l'IA ont un impact sur la carrière (promotion, mobilité, licenciement).

Outiller sans désincarner

Une IA peut générer un feedback de performance, mais c'est le manager qui doit le porter. Elle peut proposer un parcours de formation, mais c'est le collaborateur qui doit pouvoir choisir et le mener à terme. Bref, l'outil doit rester au service de l'humain et des relations humaines, pas s'y substituer. Comment ? En concevant des processus hybrides : l'IA doit jouer un rôle de support, de proposition, voire d'alerte, mais jamais de décision finale. L'accompagnement humain reste essentiel pour contextualiser les recommandations, nuancer les analyses et maintenir un lien de confiance avec les collaborateurs. Cette approche nécessite de former les managers à l'usage critique des outils d'IA, afin qu'ils ne deviennent pas des exécutants passifs de recommandations algorithmiques.

Former à l'IA dans les écoles RH et les entreprises

Comprendre les limites d'un score, détecter un biais, savoir relire une recommandation automatique : ce sont des compétences clés pour demain. Former les RH à l'IA permet de les préparer à exercer leur pouvoir de discernement face à des outils toujours plus performants. Cette formation doit intégrer, au-delà de la dimension technique, des aspects éthiques, juridiques et organisationnels. Concrètement, cela passe par des modules sur l'analyse critique des données, l'interprétation des résultats, l'identification des risques de discrimination et par la sensibilisation aux réglementations en vigueur (RGPD, AI Act européen...). De telles compétences deviendront déterminantes pour faire des RH des acteurs éclairés, capables d'arbitrer entre l'efficacité technologique et le respect de l'humain.

Pour résumer : loin d'être un frein à l'innovation, l'éthique est une boussole stratégique pour déployer une IA RH efficace. Ces technologies ne sont ni une menace, ni une solution miracle. Les gains de productivité, d'analyse, et de personnalisation sont bien réels — à condition de rester lucides sur les limites et d'investir dans leur encadrement. Construire une IA RH éthique, ce n'est pas ralentir l'innovation, mais plutôt s'assurer que celle-ci reste alignée avec les valeurs fondamentales de la fonction RH. En intégrant des mesures de contrôle rigoureux, les entreprises favoriseront une adoption responsable et durable de ces outils dans leurs processus RH et réussiront à concilier éthique et bénéfices de l'IA.

Maxime Carton

IA ET RH : L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE L'AUTOMATISATION DU CONSEIL EN QVCT

À l'heure où l'IA transforme la fonction RH, comment garantir éthique, inclusion et humanité dans l'analyse de la QVCT ? Une réflexion engagée au croisement de la technologie et du soin.

Chirihan Chergui
Co-Fondatrice ompanion care

À la croisée de la technologie et du facteur humain

À l'heure où l'intelligence artificielle s'intègre profondément dans la fonction RH, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) soulève des questionnements fondamentaux : comment garantir des analyses justes, inclusives, et respectueuses des réalités humaines complexes ? Entre promesses d'efficacité et risques éthiques, l'équilibre reste délicat mais crucial pour l'avenir des organisations.

L'intelligence artificielle générative bouleverse les métiers RH avec la promesse d'analyses plus fines et d'actions mieux ciblées. Cette révolution technologique, si elle ouvre de nouvelles perspectives, confronte aussi les professionnels à des défis inédits : biais algorithmiques, opacité décisionnelle, et redéfinition de fonctions historiquement ancrées dans la relation humaine. Dans un domaine aussi sensible que la QVCT, ces enjeux exigent une vigilance redoublée et une réflexion éthique approfondie.

La face cachée des algorithmes : déjouer les biais invisibles

Les algorithmes ne sont jamais neutres. Formés sur des données historiques, ils peuvent reproduire voire amplifier des biais sociaux préexistants. En matière d'analyse des conditions de travail, l'éthique devient

une exigence fondamentale qui impose une rigueur méthodologique constante : traçabilité des modèles, transparence des critères d'évaluation, et supervision humaine systématique.

L'expérience de CompanionCare illustre parfaitement cette problématique. Lors de la phase initiale de développement, le modèle de détection des risques QVCT avait été principalement entraîné sur des données issues de populations cadres. Conséquence directe : certaines réalités professionnelles vécues par les collaborateurs de première ligne restaient insuffisamment prises en compte par l'algorithme. Ce constat a conduit l'entreprise à diversifier ses bases de données, élargir ses échantillons, et instaurer une validation humaine systématique des recommandations générées.

«On oublie souvent que l'intelligence artificielle se nourrit des données qu'on lui fournit. Pour qu'elle soit réellement équitable, elle doit représenter la diversité de tous les métiers et de tous les environnements de travail – pas seulement ceux des bureaux ou des cadres.» — Aurélie Jousseaume Goudant, Fondatrice du cabinet d'accompagnement Essentielle Cohérence et Coach - Thérapeute de CompanionCare

Explicabilité algorithmique : éclairer la «boîte noire» de l'IA

Au-delà de la diversification des données, l'un des piliers fondamentaux d'une approche éthique réside dans l'explicabilité des algorithmes. Cette dimension cruciale consiste à intégrer des mécanismes permettant de retracer et comprendre le cheminement analytique emprunté par l'IA pour parvenir à ses conclusions. Chez CompanionCare, nous avons fait de cette transparence algorithmique une bonne pratique essentielle.

L'implémentation de couches d'explicabilité dans nos modèles permet aux professionnels RH d'examiner les facteurs déterminants dans chaque recommandation QVCT, d'identifier les variables ayant eu le plus d'influence, et de comprendre la logique sous-jacente des analyses proposées. Cette visibilité offre un double avantage : elle facilite la détection de biais potentiels qui auraient échappé aux phases préliminaires de conception, et elle renforce la confiance des équipes RH dans l'utilisation de ces outils, transformant des procédés algorithmiques opaques en alliés compréhensibles et maîtrisables. L'explicabilité devient ainsi non seulement un garde-fou éthique mais également un levier d'appropriation et d'efficacité pour les praticiens.

L'IA comme levier d'inclusion : une promesse conditionnelle

Conçue avec responsabilité, l'intelligence artificielle peut devenir un puissant vecteur d'inclusion. Par l'analyse croisée de données RH anonymisées, elle permet d'identifier des signaux faibles souvent invisibles aux méthodes traditionnelles : émergence de risques psychosociaux, tensions dans certains collectifs, discriminations non déclarées ou pratiques d'exclusion informelles.

Toutefois, ce potentiel n'existe qu'à condition d'une conception éthique délibérée des outils. Les modèles doivent intégrer dès leur conception la diversité des situations professionnelles : femmes, seniors, personnes LGBTQ+, collaborateurs en situation de handicap ou salariés à temps partiel. Sans cette vigilance, l'IA risque paradoxalement d'amplifier les angles morts existants plutôt que de les corriger, transformant un outil d'inclusion potentiel en mécanisme involontaire d'exclusion algorithmique.

Complémentarité plutôt que substitution : redéfinir l'alliance technologie-humanité

La tentation est grande de déléguer progressivement certaines décisions RH à l'intelligence artificielle, particulièrement dans les démarches QVCT où l'objectivation des données semble prometteuse. Pourtant, la qualité de vie au travail repose fondamentalement sur des dimensions humaines que la machine ne peut pleinement modéliser : écoute attentive, intelligence émotionnelle, compréhension fine des contextes collectifs et individuels.

Cette conviction est partagée par les praticiens de terrain. Comme le souligne Aurélie Jousseaume Goudant, Fondatrice du cabinet d'accompagnement Essentielle Cohérence et Coach - Thérapeute de CompanionCare: «Les outils d'intelligence artificielle offrent une capacité d'analyse précieuse pour comprendre les dynamiques sociales organisationnelles. Toutefois, l'interprétation fine des signaux humains reste indispensable à plusieurs niveaux. Nous concevons l'IA comme un support, et non comme un substitut à l'expertise humaine. L'accompagnement individuel, la capacité d'écoute, l'analyse contextuelle et surtout l'aide à la transformation des personnes demandeuses et accompagnées, demeurent des piliers indispensables pour agir efficacement, de manière juste et durable. Les gens ont besoin d'interactions humaines, de relation aux autres, de communication».

Vers une éthique augmentée du conseil RH : retours d'expérience

Sur le terrain émergent de nouvelles approches qui articulent finement analyse automatisée et intervention humaine. Ces initiatives renforcent la capacité d'action des équipes RH sans déshumaniser la relation, plaçant l'éthique, l'inclusion et la responsabilité sociale au cœur de leurs pratiques. Elles illustrent une conviction essentielle : l'IA doit servir l'humain, non l'inverse.

À l'opposé des discours techno solutionnistes qui présentent l'IA comme une panacée universelle, ces expérimentations démontrent la nécessité d'une approche nuancée et contextualisée. Elles rappellent que la technologie reste un moyen, non une fin, dans la construction d'environnements de travail épanouissants et performants.

Pour une alliance durable entre innovation et humanité

Si l'IA constitue indéniablement un levier d'innovation pour la fonction RH, elle doit s'inscrire dans une réflexion éthique continue, particulièrement dans le domaine sensible de la QVCT. La qualité des environnements de travail ne dépendra pas ultimement de la puissance des algorithmes, mais de notre capacité collective à les utiliser avec discernement, dans une alliance durable entre technologie et humanité.

Cette alliance exige une gouvernance éthique explicite qui dépasse les simples chartes déclaratives pour s'incarner dans des pratiques concrètes : audits réguliers des algorithmes, diversification systématique des données d'entraînement, mécanismes de recours humains, et formation continue des équipes RH aux enjeux éthiques du numérique.

Christian Chergui

HUMAIN OU IA : QUI DÉCIDERA DANS L'ENTREPRISE DE DEMAIN ?

L'intelligence artificielle bouleverse la gestion des talents. Automatisation des tâches administratives, recommandations de mobilité interne, évaluations de performance : les algorithmes s'imposent dans le quotidien des professionnels RH.

Irène VIRAPIIN
Learning Expérience Lead France
Chanel

Mais à quel prix ? Si l'IA améliore l'efficacité opérationnelle, elle soulève aussi des questions éthiques fondamentales :

- *Qui garantit que les décisions restent justes et humaines ?*
- *Comment éviter une déshumanisation progressive du travail ?*
- *Quelle gouvernance mettre en place pour un usage responsable de l'IA en RH ?*

L'IA chez Aeternis : un programme d'automatisation et d'optimisation des talents

Pour répondre à ces questions, Aeternis, une entreprise de technologies médicales, a mis en place un programme ambitieux d'IA appliqué aux RH. L'objectif ? Améliorer la productivité et la gestion des talents à travers plusieurs leviers :

- *Un algorithme prédictif de mobilité interne, suggérant des plans de carrière basés sur l'analyse des performances passées et des tendances du marché.*
- *Un système d'évaluation automatisé, intégrant des indicateurs de productivité et d'engagement des collaborateurs.*
- *Un chatbot RH basé sur l'IA, conçu pour répondre aux questions des employés et leur recommander des formations personnalisées.*

Après un an d'implémentation, le bilan est sans appel : les décisions sont plus rapides, les coûts de gestion RH ont baissé et les managers gagnent du temps. Pourtant, derrière ces indicateurs positifs, un malaise grandit.

Des résultats impeccables... mais un malaise grandissant

Si l'IA a permis de rationaliser certains processus RH, elle a également créé des effets secondaires inattendus :

- *Des collaborateurs désorientés, qui ne comprennent plus les décisions de mobilité ou d'évaluation.*
- *Des managers frustrés, qui ont le sentiment de perdre leur pouvoir décisionnel face aux recommandations algorithmiques.*
- *Une confiance érodée dans les processus RH, perçus comme de plus en plus impersonnels.*

— «L'IA nous dit qui mérite une promotion, qui doit changer de poste, qui est en risque de départ... Mais qui nous demande encore ce que nous voulons ?», s'interrogent plusieurs collaborateurs auprès de Cassandre, DRH d'Aeternis.

Les chiffres montrent une amélioration de la performance, mais à quel prix humain ?

Quand la quête de performance fait disparaître l'humain

L'IA promet une gestion plus fluide et objective. Pourtant, elle engendre aussi des effets indirects inquiétants :

- *Les promotions sont basées sur des scores de productivité, ignorant des dimensions essentielles comme le leadership ou la transmission des savoirs.*
- *Les collaborateurs questionnent moins les décisions, ce qui affaiblit leur pensée critique et leur autonomie.*
- *Les évaluations automatisées invisibilisent la coopération et l'esprit d'initiative.*

Aeternis n'est pas un cas isolé. L'étude du MIT Sloan révèle que 68 % des collaborateurs travaillant dans une entreprise ayant intégré l'IA RH ressentent une baisse de la justice organisationnelle.

Cassandre consulte également le dernier rapport du World Economic Forum, qui prévoit d'ici 2030, la création de 35 millions de nouveaux emplois, mais aussi une transformation de 44 % des compétences essentielles. Face à ces mutations, deux approches se dessinent :

- *Un modèle de remplacement, misant sur l'automatisation des tâches.*
- *Un modèle d'augmentation, où l'IA renforce les capacités humaines au lieu de les supplanter.*

Cassandre comprend alors que son rôle ne peut plus se limiter à garantir l'efficacité des outils IA. Elle doit poser un cadre éthique.

Le dilemme moral : quand un manager entre en résistance face à l'IA

Dans le cadre des actions de développement des talents, Cassandre reçoit Marc, un manager de terrain. Visiblement inquiet, il partage son dilemme :

— «L'IA me recommande d'initier un plan de mobilité interne. Elle me dit que Lucie, une de mes meilleures collaboratrices, doit être promue sur un autre site. Ses résultats sont excellents, bien au-dessus de la moyenne de l'équipe. Mais ce que l'algorithme ne voit pas, c'est que Lucie s'approprie souvent le travail de ses collègues, ce qui crée des tensions et une mauvaise ambiance. Son départ pourrait, en réalité, apaiser l'équipe et redynamiser la coopération. Pourtant, l'IA ne voit que les chiffres. Que dois-je faire ?»

Cassandre décide d'appliquer deux principes fondamentaux :

- *Aucune mobilité ne sera imposée sans validation humaine.*
- *Un droit au dialogue est instauré pour chaque recommandation IA impactant une carrière.*

L'IA peut modéliser des tendances, mais elle ne sait pas écouter les dynamiques humaines.

Le facilitateur cognitif : un nouveau métier pour réguler l'IA

Au fil des mois, Cassandre observe que ces décisions biaisées ne sont pas isolées. Plus largement, la dépendance croissante aux algorithmes affecte la capacité de discernement des équipes et des managers.

Elle découvre une étude de Microsoft Research et Carnegie Mellon University, révélant que plus un utilisateur fait confiance à une IA, moins il mobilise sa pensée critique.

Face à cette transformation cognitive, Cassandre crée un nouveau rôle : le Facilitateur Cognitif.

Ce métier ne consiste pas seulement à ajuster les décisions IA, mais aussi à accompagner

les équipes dans leur compréhension des algorithmes, en formant les collaborateurs à interagir intelligemment avec l'IA et à challenger ses recommandations.

Lors du dernier comité de direction, une proposition de l'IA suggérait de réduire de 15 % les effectifs dans un département de R&D, jugé moins rentable sur les six prochains mois. Grâce à l'intervention du Facilitateur Cognitif, la décision a été révisée, intégrant une analyse humaine de l'impact à long terme sur l'innovation.

Vers de nouveaux contre-pouvoirs : l'exemple des Vigies du Sens

Cassandre va plus loin en créant les Vigies du Sens, un comité interne de régulation de l'IA.

Ces Vigies ne sont pas une instance consultative, mais un véritable contre-pouvoir :

- *Lorsqu'un algorithme de recrutement privilégie certains profils basés sur un scoring de performance historique, une Vigie du Sens demande un audit.*
- *Un biais algorithmique est détecté, renforçant les inégalités de genre dans les promotions.*
- *L'entreprise ajuste les critères du modèle et intègre une validation humaine systématique avant toute décision IA.*

Chaque semestre, un rapport d'impact sur l'IA est publié. Après six mois, les résultats sont clairs :

- *Le taux de satisfaction des collaborateurs sur les décisions IA a augmenté de 32 %.*
- *Les managers ont repris leur rôle de décisionnaires actifs.*
- *Les collaborateurs se sentent plus impliqués et en mesure de mobiliser leur esprit critique face aux recommandations IA.*

Le courage de ralentir

Comme l'illustre la situation d'Aeternis, les entreprises qui réussiront demain ne seront pas les plus automatisées, mais celles qui auront su préserver nos capacités humaines pour maximiser les bénéfices de l'IA tout en minimisant ses dérives.

Les RH sont amenés à jouer un rôle clé pour maintenir la place de l'humain et garantir l'éthique de l'IA en entreprise :

- *Établir des garde-fous éthiques (audits IA, double validation humaine).*
- *Rééquilibrer la notion de performance, en intégrant des critères relationnels et de bien-être.*
- *Créer une culture de l'IA partagée, où chaque collaborateur devient acteur de la transformation.*

Et vous, dans votre entreprise, l'IA est-elle une alliée ou un automate aveugle ?

L'avenir du travail ne dépend pas des algorithmes, mais des choix que nous faisons aujourd'hui.

La directive européenne EU AI ACT réglemente le développement et l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'UE.

Irène Vimpin

RESPONSABILITES DES ACTEURS RH FACE À L'IA : QUI DECIDE VRAIMENT ?

L'IA transforme nos métiers et les RH, mais ne remplace ni l'esprit critique ni la responsabilité humaine. Les RH doivent rester aux commandes et construire une gouvernance éthique et transparente de l'IA.

Jérémie Bernard
enior Manager chez ConvictionsRH

L'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement dans les pratiques des ressources humaines (RH), facilitant, par exemple, le recrutement, la gestion des talents et l'automatisation de nombreuses tâches. Toutefois, son utilisation ne doit pas occulter les responsabilités des professionnels RH. Deux principes fondamentaux doivent guider cette transformation : l'exercice d'un esprit critique face aux outils d'IA et l'appropriation de la responsabilité des décisions prises, même lorsqu'elles sont assistées par une ou des intelligences artificielles.

L'impératif de l'esprit critique

L'IA n'est pas infaillible. Ses algorithmes, bien que performants, restent influencés par la qualité des données sur lesquelles ils sont entraînés, les biais potentiels des modèles et les limites inhérentes à leur conception. Dans un contexte RH, cela peut se traduire par des recommandations biaisées dans le recrutement, l'évaluation des performances ou la gestion de carrières.

Les acteurs de l'écosystème SIRH ne s'y trompent pas. Selon notre Panorama IA & SIRH (https://www.convictionsrh.com/ressources/panorama-ia-sirh-faites-le-point-sur-lintegration-de-lia-dans-ces-outils/) publié en avril 2025, les éditeurs de solutions identifient «les enjeux éthiques des biais algorithmiques» comme le principal frein à l'implémentation de l'IA chez leurs clients RH.

L'acculturation permanente à l'IA, l'information et les formations qui en découlent constituent aujourd'hui des garde-fous indispensables. Le RH ne doit jamais baisser la garde : chaque donnée produite par l'IA représente une richesse supplémentaire, mais aussi, potentiellement, une source de négligence.

L'article 22 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) (https://

eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679)impose une vigilance particulière à l'égard des décisions exclusivement automatisées. Il garantit aux individus le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée uniquement sur un traitement automatisé produisant des effets juridiques ou significatifs les concernant. En d'autres termes, aucune décision importante ne devrait être prise sans intervention humaine. Les professionnels RH doivent donc adopter une posture critique et questionner les recommandations de l'IA.

Cela implique notamment de :

- *Vérifier les sources et les données utilisées par l'IA, afin de s'assurer de leur pertinence et de leur neutralité. Par exemple, 65 % des solutions de recrutement intègrent la génération automatique de descriptions de poste et de contenu pour les annonces (source : Panorama IA & SIRH de ConvictionsRH). Malgré un gain de temps évident et des résultats déjà probants, la vérification reste essentielle : elle conditionne la complétude et la cohérence de l'offre. Dans le cas contraire, les risques sont multiples — erreur sur la rémunération, le site, l'intitulé, l'activité — et les conséquences potentiellement coûteuses : allongement des délais, perte de candidats et dégradation de la marque employeur*
- *Croiser les analyses IA avec des observations humaines pour contextualiser et affiner les recommandations. Ainsi, 59 % des solutions se positionnent sur l'identification des profils les plus pertinents. Mais dans un marché concurrentiel, les outils sont-ils suffisamment matures, constants et fiables pour nous dispenser de chercher, nous-mêmes, la pépite cachée au fond de la pile de CV ?*
- *Développer une culture de l'audit des outils IA, en s'assurant que les modèles utilisés sont compréhensibles et explicables.*

En 2025, salariés, managers et RH ne sont pas encore prêts à confier leur carrière à une IA. C'est un constat partagé. Au fil des salons, interventions, articles, présentations ou formations que nous animons, une même question revient systématiquement : «Et l'humain dans tout ça ?» La relation humaine dans l'entreprise n'est plus seulement bipartite : un tiers, l'IA, s'est invité dans l'échange. Et un message transmis par un émetteur ne sera jamais réellement entendu par le récepteur s'il n'est ni compréhensible, ni explicable. Cette vérité fondamentale prend une dimension nouvelle avec l'IA. Alors que 70 % des outils de ce segment peuvent aujourd'hui recommander des plans de carrière IA-driven, comment les utiliser si nous ne disposons ni du mode d'emploi, ni du décodeur ? Une technologie ne devient crédible que si elle est comprise et expliquée.

Dans ce contexte, où la critique est facile mais où l'esprit critique est indispensable, il n'est plus envisageable aujourd'hui, au sein d'une entreprise, d'équiper les équipes de solutions IA sans avoir mené, en amont, une étude d'opportunité, défini des cas d'usage concrets et éprouvé les outils. À l'image de l'implémentation d'un logiciel métier — RH ou autre —, les processus existants et cibles doivent être pensés pour intégrer l'IA, d'abord sur le plan théorique, puis dans la pratique. C'est là, sans aucun doute, une manière efficace de se prémunir contre les biais d'usage… avant même de se confronter à ceux de l'IA.

Cela implique surtout que les équipes RH ne doivent, en aucun cas, faire l'impasse sur l'appropriation des résultats fournis par l'IA, ni sur leur adaptation au contexte et à la culture propre à l'entreprise.

L'ENGAGEMENT DANS LA RESPONSABILITÉ DES DÉCISIONS RH

L'IA peut fournir des résultats à la fois rapides et précis, mais la responsabilité finale incombe toujours aux décideurs humains. Si l'on reprend l'exemple du recrutement — un des domaines RH les plus sollicités par l'IA —, il est essentiel de connaître l'article L1221-8 du Code du travail (https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006189415/), qui stipule que les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Bien que cet article ne mentionne pas explicitement l'obligation d'une intervention humaine, il implique clairement que les outils utilisés doivent être appropriés et ne doivent pas conduire à des décisions discriminatoires ou injustes.

Ainsi, les acteurs RH doivent :

- *Assumer la propriété de leurs écrits et décisions : même lorsqu'un texte, une analyse ou une recommandation est généré par l'IA, il est indispensable de le challenger, l'adapter et en vérifier la conformité avec les principes de l'entreprise et la réglementation. C'est un constat aussi flagrant que préoccupant : la vulgarisation des usages de l'IA — notamment via les assistants conversationnels basés sur des IA génératives — dans une société toujours plus pressée et avide de résultats, engendre des situations dérangeantes, voire malsaines, où l'utilisateur n'est parfois*

ni en mesure d'expliquer, ni d'assumer ses propres propos. Ce phénomène touche particulièrement les jeunes professionnels RH, qui pourraient pourtant progresser plus rapidement sur certaines tâches à condition d'en maîtriser les enjeux et les mécanismes.

- *Garantir la transparence des processus décisionnels : les collaborateurs — ou candidats — doivent comprendre comment l'IA est mobilisée dans leur gestion professionnelle et être en capacité de contester une décision. À l'automne 2024, Yann Ferguson, docteur en sociologie à l'Inria et directeur scientifique du LaborIA, nous rappelait que «les professionnels RH devront constamment adapter leurs pratiques au fur et à mesure que l'IA évolue» (https://www.convictionsrh.com/ressources/comment-lia-va-t-elle-redefinir-la-fonction-rh/). Cet enjeu permanent — et de plus en plus rapide — d'adaptation, au service de l'explicabilité et de la transparence, est au cœur de processus décisionnels responsables.*
- *Encadrer «juridiquement» l'utilisation de l'IA dans les processus RH : il s'agit d'intégrer des clauses de transparence, de validation humaine et de non-discrimination dans les politiques internes. Si nos directions doivent s'adapter, nos lois aussi. Pourtant, dans cette course déjà engagée, il est évident que le législateur ne pourra rivaliser avec la vélocité de l'IA et de ses mutations. C'est donc aux directions, aux RH, aux acteurs internes de mener cette course avec leurs propres armes «juridiques». On voit déjà émerger, progressivement, des règlements, des chartes, mais aussi des outils internes — plus ou moins avancés — ayant vocation à cadrer et encadrer les usages.*

Les décisions doivent toujours rester entre les mains du professionnel RH. Pourtant, la tentation est grande de se reposer sur une recommandation préformulée par un assistant artificiellement intelligent. Ce n'est que par une politique RH adaptée, un management responsable, et des processus circonstanciés, que nos professionnels resteront pleinement maîtres de leurs décisions.

Et quelle gouvernance de l'IA ?

Sous un autre angle. Le RH face à l'IA dans son entreprise. Loin d'être une réponse purement technique ou réglementaire, la question de la décision en contexte IA engage une nouvelle gouvernance au sein des organisations. Nos accompagnements en RH et transformation sont désormais traversés par cette dimension inédite. Si les professionnels RH sont en première ligne pour faire vivre les processus et les outils associés, ils ne peuvent être les seuls acteurs. Yann Ferguson nous le rappelle : «Cette technologie s'est d'abord imposée auprès du grand public ; en s'emparant de ces outils, une part importante des collaborateurs ont commencé à intégrer spontanément l'IA dans leur quotidien professionnel, souvent sans directive explicite de la part de leurs employeurs.»

Alors forcément, décider, dans un environnement IA, devient un exercice collectif, encadré et distribué, qui appelle à une répartition claire des rôles.

Les équipes RH, les directions générales, les équipes juridiques, les équipes informatiques : tous ont une mission, et chacun doit assumer un rôle stratégique, moral, technique ou d'accompagnement.

Les collaborateurs eux-mêmes doivent se former, s'informer, s'impliquer dans l'usage de ces outils. L'acceptabilité sociale et professionnelle de l'IA — notamment dans des décisions sensibles comme une promotion, une rémunération ou une mobilité — repose sur la confiance. Et cette confiance naît d'une culture du dialogue, de l'explication et de la transparence.

Là encore, il s'agit d'humain. Le RH est au centre de cette évolution du monde professionnel.

Le RH est acteur. Le RH est engagé. Le RH est critique. Le RH est responsable. Le RH est décideur.

Si les feuilles de route IA RH s'installent encore timidement dans les organisations, nous observons néanmoins une volonté réelle de bonifier les processus RH et, surtout, d'acculturer et de former les équipes RH et managériales à l'usage de l'intelligence artificielle.

C'est dans ce contexte — et en fonction du niveau de maturité de chaque organisation et de chaque service RH vis-à-vis de l'IA — que nous réaffirmons nos convictions : chaque acteur RH, utilisateur d'une IA, doit conserver son esprit critique et demeure responsable de ses actes. Plus que jamais, les RH doivent être moteurs dans la mise en place d'une gouvernance de l'IA au sein de leur organisation.

Cet article a été écrit avec l'assistance de l'IA et de mon esprit critique, et j'en assume l'entière responsabilité.

Jérémie Bernard

MANAGEMENT DES TALENTS ET ÉTHIQUE : OÙ SONT LES RH ?

Depuis la parution de l'ouvrage The War for Talent dans les années 2000, la gestion des talents est devenue un sujet incontournable au sein des entreprises, et tout particulièrement en Ressources Humaines. Mais si elle a fait couler beaucoup d'encre, la gestion des talents n'a été que rarement abordée sous l'angle de l'éthique. Pourtant, les principes sur lesquels elle repose soulève des questions éthiques qui ne peuvent être ignorées.

Feirouz Guettiche
HR Leader in Strategic Deals at Capgemini | Associate Researcher & Lecturer at IAE Paris Pantheon-Sorbonne University

Le management des talents : des pratiques exclusives dominantes dans les entreprises

Le management des talents est souvent présenté à partir de deux modèles. L'approche inclusive appréhende la notion de talent de manière générique, en considérant l'ensemble des salariés comme «talents». Inspirée par la théorie du capital humain, elle vise à valoriser l'ensemble des compétences, capacités cognitives, expériences, comportements et potentiels qui sont mis à leur disposition par l'ensemble des salariés (Tansley et al., 2006 ; Cheese et al., 2008). La seconde approche dite «exclusive» utilise le terme «talent» pour désigner une catégorie de salariés : les hauts performeurs et/ou les haut potentiels ou encore des salariés disposant de compétences stratégiques pour l'entreprise. Popularisée par les consultants du cabinet McKinsey, elle invite à segmenter les salariés en trois catégories : «A», «B» et «C». Les «A», considérés comme «talents», vont bénéficier de dispositifs exclusifs : coaching personnalisé, formations dans des universités prestigieuses, mobilité interne facilitée (Boudreau & Ramstad, 2005 ; Cappelli, 2008) mais aussi d'un traitement privilégié en matière de rémunération.

Si ces deux approches sont souvent débattues dans la littérature, l'approche inclusive reste très marginale dans les pratiques des entreprises. Dans l'écrasante majorité, les talents sont l' «élite» de l'organisation. Une étude que nous avons menée auprès d'entreprises internationales montrent que, même lorsque celles-ci affirment que tous les salariés sont talents, cela ne signifie pas pour autant l'absence de pratiques exclusives. Le management des talents dans la pratique repose sur l'hypothèse selon laquelle la performance d'une organisation dépend d'une minorité d'individus à qui il convient d'attribuer des avantages cumulatifs. Mais quelles sont les conséquences éthiques de ce paradigme du point de vue des managers opérationnels qui doivent gérer le collectif, des salariés en termes de justice organisationnelle et enfin des RH garants de l'équité au sein des organisations ?

L'approche exclusive, source de tensions éthiques chez les managers opérationnels

Lorsqu'un manager est contraint d'attribuer 80% de son enveloppe d'augmentation à seulement 10% de son équipe, comment garantir une gestion équitable des salariés ? Il ne s'agit pas de nier que certains salariés performent plus que d'autres - quand bien même se pose la question de la neutralité de l'évaluation de la performance - mais plutôt d'interroger le caractère disproportionné de ces écarts.

Notre recherche doctorale met en évidence deux éléments. Premièrement, de nombreux managers opérationnels remettent en question l'efficacité de ces dispositifs. De leur perspective, ces approches ne produisent pas les effets escomptés en termes de retour sur investissement. D'ailleurs, ces derniers sont rarement évalués au sein des entreprises, et à notre connaissance, aucune recherche scientifique n'a encore démontré leur pertinence stratégique. Deuxièmement, certains managers expriment spontanément le malaise éthique que leur pose ce type de pratiques. Au-delà de ce qui est «vrai» se pose la question de ce qui est «juste» :

«je ne peux que reconnaître la performance exceptionnelle de ce salarié et sa créativité .... Mais je ne peux pas accepter de tels écarts de traitements ... je ne l'assume pas, ce ne sont pas mes valeurs»

«j'ai besoin d'accompagner et de compter sur l'ensemble de mon collectif. Il peut y avoir des différences que je serai en capacité d'expliquer mais pas tout ce cumul. Quand tu demandes une formation, première question, c'est : «est-ce qu'il est tagué talent ?»

Face à ces tensions éthiques, les managers adoptent des stratégies variées : certains tentent de s'adapter en mettant de côté leurs dilemmes éthiques ; d'autres vont plutôt chercher à contourner ces dispositifs, en «bricolant», ou en utilisant leurs connaissances des dispositifs pour les contourner à la faveur de pratiques plus inclusives. Dans les deux cas, cette situation peut provoquer de l'épuisement, un isolement, voire une perte de motivation à exercer des fonctions managériales. Ces difficultés sont d'autant plus lourdes à porter que ces dispositifs et leurs «guidelines» sont souvent confidentiels. Cette opacité génère un double problème éthique. D'une part, les managers se retrouvent contraints d'appliquer des règles auxquelles ils n'adhèrent pas, sans pouvoir s'appuyer sur des directives officielles pour justifier ces décisions. D'autre part, du point de vue des salariés, comment garantir une justice organisationnelle s'ils ne disposent pas des informations essentielles à leur développement de carrière ?

Un manque de transparence qui questionne la justice organisationnelle

Steiner définit la justice organisationnelle comme «l'évaluation par les salariés du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit. Elle est composée d'évaluations de la décision, des procédures de prise de décision et de la manière dont les décisionnaires les communiquent aux salariés. Le sentiment de justice est associé à des

bénéfices pour les salariés et pour les structures qui les emploient». Mais si les dispositifs de gestion des talents sont opaques, les salariés sont privés d'une compréhension claire des «règles du jeu» organisationnelles, ce qui les empêche donc de pouvoir procéder à une évaluation du «caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit».

Par ailleurs, lorsque les critères de sélection et avantages accordés ne sont pas clairement partagés, cela accentue le risque de biais et d'inégalités. Être «tagué talent» ouvre la porte à des opportunités majeures : une rémunération plus avantageuse, un accès à des formations de grande qualité, une présence stratégique dans les plans de succession, une meilleure visibilité interne ainsi que le développement d'un réseau professionnel. Cela peut créer un effet «Mathieu» : les salariés perçus comme talentueux bénéficient de ressources qui amplifient leur visibilité et leur succès, creusant un écart avec ceux qui ne sont pas identifiés comme tels. La question se pose alors : est-on talent ou devient-on talent grâce aux avantages cumulatifs ? Dans ce contexte, l'argument méritocratique sur lequel repose souvent les discours de gestion des talents devient contestable. La reconnaissance du «talent» ne repose pas uniquement sur des compétences ou des performances objectives, mais aussi sur des mécanismes internes de désignation qui peuvent être influencés par des facteurs informels ou des biais. Cette situation peut alimenter un sentiment d'injustice chez certains salariés à plus forte raison s'ils ne disposent pas des informations nécessaires pour comprendre ou contester ces décisions.

Face aux tensions éthiques des managers opérationnels, à des salariés qui peuvent être privés de justice organisationnelle, où sont les RH ?

Pour des DRH, acteurs d'un débat «éthique et gestion des talents»

Si le management des talents est un enjeu stratégique qui confère aux DRH une position de premier plan, cela ne doit pas pour autant éluder les effets néfastes d'une approche exclusive de la gestion des talents. Nos recherches empiriques montrent qu'un certain nombre de DRH soutiennent clairement les positions de leurs dirigeants, pour beaucoup acquis à la version McKinsey de la gestion des talents : «c'est le marché qui veut cela», «on doit réinventer nos pratiques», «on ne peut pas avoir le même investissement sur tout le monde». Quand d'autres DRH estiment ne pas avoir l'influence nécessaire pour remettre en question ces pratiques, tandis qu'une minorité s'efforce - souvent dans une position marginale - d'atténuer ces pratiques élitistes qui n'ont pourtant pas clairement montré leur valeur ajoutée.

Face aux défis éthiques du management des talents, il est crucial que les RH dépassent une posture gestionnaire pour devenir les garants d'une approche plus équitable et responsable. Notre conviction est que les acteurs des ressources humaines ont une responsabilité particulière au sein des organisations : celle de préserver le collectif, de placer l'éthique au centre de leur action et d'oser mettre en lumière les risques même lorsqu'ils se trouvent en position minoritaire. S'il appartient aux DRH d'être les acteurs de ce débat éthique, il n'en demeure pas moins qu'ils ont besoin de soutien pour le mener. Cela passe notamment par des études qui dépassent les murs de leur organisation pour leur permettre d'ouvrir un dialogue au sein de leurs comités de direction sans que cela soit perçu comme «accusatoire». Comme le souligne Swailes (2022), malgré les nombreux défis éthiques dans la conception des programmes de gestion des talents, rien n'est insurmontable à condition d'identifier dès le départ les problèmes éthiques pour les résoudre.

Enfin, la tendance du «care» en entreprise représente une opportunité pour les DRH de promouvoir l'importance de disposer de processus plus transparents et équitables. Et comme une mode managériale en chasse souvent une autre, il se peut que les managers opérationnels soient sommés de faire du «care» et pour ce faire, d'abandonner les pratiques exclusives du management des talents.

Pour une gestion des talents plus éthique et responsable :

Sortir de l'approche top-down et associer les acteurs opérationnels à la conception et à la mise en œuvre de ces dispositifs

Une plus grande transparence sur les critères de sélection et les dispositifs de développement des talents

Evaluer les dispositifs de gestion des talents pour éviter de tomber dans le piège des bonnes pratiques

Un dialogue ouvert au sein des entreprises sur les implications du talent management

Des recherches académiques inter-entreprises permettant aux DRH de nourrir leurs arguments et de sensibiliser leur comité de direction aux risques et aux bénéfices réels de ces pratiques

Fiorenz Gruettiche

L'ÉQUITÉ MANAGÉRIALE : DU BON VOULOIR INDIVIDUEL À LA BALANCE DES PROTECTIONS

Le contrat de travail recèle un équilibre oublié : subordination contre protection. Ce texte propose une boussole managériale nouvelle, pour une équité non plus personnelle mais structurelle.

Anne BILARD
Présidente ABM FORMATION

L'équité managériale: du bon vouloir individuel à la balance des protections:

Le contrat de travail recèle un équilibre oublié: la subordination induit la protection.

Ce texte propose une boussole managériale nouvelle, pour une équité non plus personnelle mais structurelle.

Aux premiers temps de ma prise de fonction en tant que manager, je me suis heurtée à une forte résistance de la part de mes collaborateurs chaque fois que je vérifiais leurs horaires et leur temps effectif de travail: "manque de confiance en l'équipe", "micro-management", "soif de contrôle"... les reproches pleuvaient. Coincée entre les attentes de ma hiérarchie et les remarques de mes collaborateurs, j'ai cherché une solution pour documenter ma fonction et arbitrer entre ces deux pôles.

C'est ainsi que je suis retournée aux fondamentaux de la relation de travail, et que j'y ai retrouvé un sens et une boussole.

Redonner sens au contrat de travail: subordination contre protection

La relation de travail est fondée sur un accord de volonté – le contrat de travail - intégrant

deux obligations réciproques qui ne sont pas en réalité «travail contre salaire», mais «Subordination contre Protection», ou, dit autrement «Travail conforme aux Directives et contrôles versus Protection (physique, morale et financière)»

L'intégralité du sens de la fonction managériale se trouve dans cette équation.

Or, qu'on pratique un contrôle fort du salarié ou au contraire qu'on vante l'autonomisation du collaborateur, la question de la protection, dette corollaire du travail dirigé, est toujours largement mise de côté, (parfois même totalement déconnectée) de l'activité managériale au sens large.

Sans cet équilibre (qui est l'équité créatrice du sens du travail salarié) la raison d'être de la fonction RH/management est oubliée, et la fonction devient dévoyée: on est un «contrôleur», un «coach», un «leader» un «talent manager», mais plus jamais un «garant de l'obligation de protection».

Or c'est précisément parce que l'employeur a besoin de relais pour assurer l'effectivité du respect du contrat de travail à tous les niveaux de l'entreprise que la fonction de manager a été créée.

Contrôler le temps, c'est protéger l'humain.

L'oublier, c'est risquer de s'épuiser à chercher des guides de «bon management» au gré des modes, des contraintes de la hiérarchie, ou des désirs de son équipe.

D'autant que les «modes» en matière de management vont et viennent, et que ce qui était valorisé hier ne l'est plus aujourd'hui.

Dans le doute, toujours revenir aux fondamentaux.

Reprenons l'exemple du pointage du temps de travail: le suivi du temps de travail est aujourd'hui de moins en moins supporté par les collaborateurs qui y voient la manifestation mesquine, par le manager, de son pouvoir. Et comme le manager ne sait pas vraiment pourquoi c'est à lui qu'incombe ce pouvoir, soit il en abuse, donnant en cela raison à ses détracteurs, soit il ne le supporte pas, joignant ainsi sa voix au concert des plaintes.

Pourtant il serait bon de rappeler que:

- *Le salarié n'accepte de se soumettre au pouvoir de contrôle et de direction de son employeur que pour un nombre d'heures précisées et organisées strictement par le contrat. En dehors de ces tranches horaires, le salarié doit pouvoir retrouver sa pleine liberté.*
- *Le contrôle précis de ces heures assure donc que cet accord fondamental sera respecté par les deux parties.*

L'équité managériale ne peut pas n'être qu'une qualité personnelle

En ce sens, cette surveillance quotidienne constitue à la fois une prérogative et un devoir pour l'employeur:

- *Prérogative de s'assurer que ces heures (sous certaines réserves) sont bien consacrées à l'exécution de ses directives;*
- *Devoir de sécurité dû au salarié : garantie de non-dépassement des horaires prévus pour le salaire convenu, adaptation du volume de travail au volume horaire accepté, sécurisation physique des collaborateurs lorsqu'ils ont commencé leurs horaires de travail, droit à la déconnexion.*

Seul le manager ayant intégré cet équilibre peut assurer l'équité de la relation de travail de façon pérenne, stable, et distanciée de lui-même.

Développer l'équité décisionnelle comme mécanisme de contrôle des biais cognitifs.

En perdant le lien avec le contrat de travail, le manager devient seul créateur de l'équité de ses décisions: c'est ainsi que cette valeur devient dépendante de la personne même de l'encadrant, là où elle devrait normalement provenir de la Fonction.

Le pouvoir managérial n'est légitime que s'il sert un intérêt de protection.

Dès lors, l'évaluation d'un manager «bienveillant», «toxique», «trop mou», «micro-manager» constitue une évaluation d'une compétence personnelle et non plus la vérification de la bonne conformité de son action à sa fonction.

Décider, c'est arbitrer des intérêts, pas exercer un pouvoir. Pour exemple, un manager qui va sanctionner systématiquement le retard de ses collaborateurs peut être jugé trop sévère par ses équipes, là où celui qui va autoriser des retards au cas par cas sera considéré comme plus «bienveillant».

Mais en quoi est-ce équitable de traiter de la même façon celui qui arrive systématiquement à l'heure et celui qui est systématiquement en retard? En quoi est-ce équitable de laisser le responsable d'équipe, décider, à l'aune de

sa seule conscience, qui a une bonne raison d'arriver en retard et qui n'en n'a pas?

Laisser à la discrétion d'un être humain, aussi bienveillant soit-il, un tel pouvoir revient à instaurer un arbitraire: la décision devient le fait du Prince.

Or l'Employeur ne peut pas tolérer le fait du Prince parmi ses collaborateurs, sauf à ignorer (une fois encore) son devoir de sécurité, qui commence, précisément, par protéger ses salariés des dommages causés par d'autres salariés, au premier rang desquels les supérieurs hiérarchiques.

Le manager ne peut pas être le Prince. L'équité ne peut pas être une faveur.

De la décision solitaire au processus collectif d'équité:

Car le Prince, même équitable, souffre comme chacun d'entre nous, de biais cognitifs qui peuvent très largement porter atteinte à l'équité de sa décision, en favorisant, même à son insu:

- *Un collaborateur particulièrement arrangeant au détriment d'un collaborateur particulièrement rigide;*
- *Un collaborateur de confiance au détriment d'un collaborateur jugé moins fiable;*
- *Un collaborateur particulièrement performant au détriment d'un collaborateur aux résultats jugés insuffisants.*

Ces traitements différenciés ne sont pas nécessairement justifiés, surtout si la réalité est que le collaborateur est considéré comme «arrangeant» parce qu'il accepte des modifications en marge de ses engagements, qu'il est de «confiance» parce qu'il informe le supérieur de toutes les conversations tenues à son insu par ses collègues, ou qu'il est «performant» parce qu'il reste plus longtemps que ses collègues sans compter ses heures.

Aussi le manager ne peut-il s'en remettre, quelle que soit sa bonne volonté et sa bonne foi, à son seul instinct, fut-il particulièrement sûr.

En intégrant les notions nées du contrat de travail dans le mécanisme de prise de décision du manager, on offre au manager la possibilité d'encadrer sa prise de décision pour en éviter les principaux biais, tout en lui conservant une flexibilité décisionnelle importante: le discrétionnaire n'est pas l'arbitraire.

L'équité décisionnelle est une méthode, pas une posture.

Ainsi, lors du schéma de prise de décision, intégrer un questionnement sur l'intérêt de protection défendu permet de faire surgir les interrogations menant à l'équité décisionnelle: lorsque j'use de mon pouvoir pour sanctionner un retard, à quel intérêt de protection suis-je en train de répondre? Celui du groupe? D'une partie du groupe? De certains types de collaborateurs? Pourquoi?

En posant, puis en répondant à ces questionnements, le manager remet au centre de sa décision le contrepoids naturel à son pouvoir (s'il n'y a pas d'intérêt de protection évident à défendre, la décision doit être repensée), et guide sa décision hors des chemins balisés par ses propres biais.

La décision n'est alors plus la manifestation d'un Pouvoir, mais le résultat d'une balance d'intérêts.

Le management équitable est ainsi un «balanced management».

Ce faisant, le manager est en mesure, non seulement de générer l'équité, mais aussi de la transmettre. Expliciter son chemin de pensée permet aux collaborateurs de se l'approprier, de le questionner et de le nourrir.

Les équipes peuvent ainsi mettre en lumière les intérêts qui n'auraient pas été envisagés, la décision s'affine, se développe, se consolide. Son taux d'adhésion augmente, tout comme l'engagement des collaborateurs.

De déclaration d'intention individuelle, l'Équité devient un process collectif de fonctionnement.

Elle conduit ainsi à des Chartes, Engagements et cultures d'entreprises qui ne sont plus les promesses d'un avenir plus radieux, mais des représentations d'une réalité présente.

Anne Bilard

Pour en savoir plus sur le management en équité :

http://www.youtube.com/watch?v=jVOiGfHwWWA

L'ÉTHIQUE DU MANAGER SELON SUN ZI OU COMMENT LA PENSÉE STRATÉGIQUE INFLUENCE LE MANAGEMENT

Le contrat de travail recèle un équilibre oublié : subordination contre protection. Ce texte propose une boussole managériale nouvelle, pour une équité non plus personnelle mais structurelle.

Elisabeth Provost Van hecke
Auteur, Editions terrotoriales

D'après le dictionnaire Robert, l'éthique intègre les critères moraux dans son fonctionnement. Sun Zi, philosophe théoricien chinois au 6° siècle avant notre ère, a pointé leur importance dans l'art de la guerre. Dans notre monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA), l'analogie avec les principes fondamentaux de la guerre et de la paix demeurent d'actualité. Un univers nouveau serait à recréer, celui du guidage des individus par le ciblage de l'information où la pensée redevient stratégique. Le manager praxéologue pourrait s'inspirer de la manœuvre prudente et de la décision rapide prônées par le philosophe chinois selon cinq critères moraux représentatifs d'une éthique du management.

Le premier serait la «vertu».

Force morale avec laquelle l'être humain tend au bien, la vertu solliciterait le manager afin qu'il suive une règle instituant une loi morale qui incite chacun à agir selon lui-même. Si l'on obtient l'accord des personnes pour qu'elles marchent ensemble, comment pourraient-elles être défiantes à l'égard du manager et de l'entreprise ?

Être vertueux ne s'invente pas, c'est une volonté. Donner l'exemple de Soi à ses collaborateurs revient à leur transmettre des valeurs morales par son comportement. Le lien entre ce que l'on montre et qui l'on est, dispose de la force nécessaire pour être érigé en principe moral.

L'affirmation de la personnalité par l'exemple de valeurs convoquées dans l'action participe à la recherche du sens. La conscience humaine ne peut qu'être interpellée par cette incarnation qui contribue à la transmission de l'éducation par une éthique en situation. Depuis 2 500 ans, le précepte de la philosophie est le fameux «Connais-toi toi-même» L'individualisation intra personnelle serait susceptible d'être transcendée par l'adhésion à une structure de pensée et d'action qui rassemblerait toutes les personnes interpellées par l'exemple proposé par le manager. La vertu du comportement est un pari favorable à la création d'une interaction positive entre salariés et managers.

Le deuxième critère serait le «ciel».

Le ciel relève d'une approche système qui consisterait à fabriquer ensemble le référentiel des variables influentes et dépendantes en allant les identifier parfois au-delà des idées reçues, afin d'élaborer un plan stratégique incontournable pour décider des priorités.

Les façons de fonctionner sont bien spécifiques à chacun. Beaucoup établissent un lien automatique du type «à tout problème sa solution» et ne relient pas les phénomènes et les acteurs qui gravitent plus loin dans le temps et l'espace autour du dysfonctionnement repéré. Suivant le zoom choisi, celui du temps et de la distance, le regard sera différent. Élargir le focus de la pensée permettrait de remonter la chaîne des causalités afin d'identifier «la cause de la cause» pour la traiter et s'en prémunir à l'avenir.

Pour exemple, qui aurait pu croire que l'eau souillée qui arrive dans l'atelier n'a pas pour cause la faute du technicien du SAV, ni celle du fournisseur qui a installé le réseau d'eau, ni celle des agents d'entretien qui en sont chargés, ni celle de la ville dont dépend le ruisseau qui alimente l'usine ? Mais de la dernière intempérie qui a déversé de la boue dans les canalisations de captation de l'entreprise eu égard à l'intensité exceptionnelle de l'orage ?

Le troisième critère serait le «terrain».

En complément du deuxième critère, le terrain met le focus sur la situation de travail et tout ce qui la compose. Lors de l'exemple précédent, les acteurs se sont appropriés le principe de l'analyse de la situation à partir de la réalité des faits. Cette façon de la penser a généré une interface entre les personnes concernées de près ou de loin par le problème à traiter, l'eau souillée, qui s'est reconfiguré en une problématique multi-acteurs. L'identification de la complexité de la situation de travail a permis d'aller au-delà des évidences, la faute du technicien SAV de l'atelier. L'indicateur eau souillée a été repensé comme le signal faible d'un dysfonctionnement global du système réseau d'eau.

Distinguer l'indicateur du signal faible est susceptible d'apparaître compliqué et de faire perdre du temps quand cette différenciation permet de développer une pensée stratégique. Cette analyse nécessite le temps de la réflexion grâce auquel après coup, on aura acquis la capacité d'accélération de la décision. La réussite de l'activité sera conditionnée par le respect des principes qui orientent la pensée et l'action stratégiques.

Le quatrième critère serait la qualité du «général» ou manager.

Comment le manager à l'instar du général cité par Sun ZI, pourrait-il, en connaissance des critères précédents et des difficultés à les faire aboutir, représenter l'exemple de quelqu'un digne de confiance, bienveillant, ne manquant ni de courage ni de rigueur et capable de révéler les talents en situation à risques ?

Dans le cas de figure cité, l'intelligence de la situation du manager et son adaptation permanente aux changements de réalités ont permis de faire comprendre aux acteurs reliés à la problématique, l'importance des principes à suivre. Quand l'encadrant a remonté la chaîne des causalités pour identifier l'origine du dysfonctionnement, les agents de la DDE, l'agglomération de communes ou les entités voisines, ont été associés à la méthodologie avec les représentants de l'entreprise et ses partenaires.

Comprendre les circonstances de la situation est facile et souvent se limite au seul dysfonctionnement. Le manager aurait pu sanctionner le technicien du SAV de l'atelier sans identifier la cause réelle de l'eau souillée, les intempéries dues à Dame Nature. L'interactivité qu'il a su faire naître entre tous les acteurs concernés par le phénomène a contribué à ce qu'ils se l'approprient. Grâce au retour réflexif des talents révélés par cette démarche, chacun a compris l'intérêt du principe de fonctionnement, mettre en place une stratégie de gestion commune du réseau d'eau.

En l'espèce, une des qualités premières du manager aura été de développer les capacités dans la force de l'instant dans une situation à risques.

Le cinquième critère serait la «méthode»

Dans l'exemple cité, la méthode choisie par le manager a organisé les actions, a promu les individus et réparti les ressources en s'appuyant

sur les principes de l'éthique. Sa nature est structurelle et le modèle qui en résulte pourra s'adapter à différentes situations. Cette façon de procéder sous-tend la pensée et l'action et serait susceptible d'être formalisée selon les trois points suivants :

1 L'approche système de l'information et de sa communication : À partir d'un problème initial, celle-ci permet d'identifier et de relier toutes les parties prenantes concernées, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Elle leur donne les moyens de résoudre ensemble la problématique complexe multi-acteurs à plus ou moins fort degré de technicité qui a émergé.

2 L'échange réflexif : a discussion entre acteurs concernés par la problématique, permet à chacun de se l'approprier et d'adapter individuellement ses éléments en cohérence avec le groupe. La réflexivité impulsée par un chef qui en donne l'exemple est un des moteurs forts pour coconstruire un but commun qui fera sens individuellement et collectivement.

3 La satisfaction des besoins : Les principes sur lesquels s'appuie l'élaboration de la pensée et de l'action stratégiques doivent contribuer à satisfaire les intérêts de tout un chacun. L'organisation de l'activité, le rôle de la personne et la répartition des ressources pourront se caler suivant la règle éthique partagée, élaborée et respectée de concert.

Conclusion aléatoire

Concevoir le modèle d'une pensée structurelle suivant une règle éthique, facilitatrice de la décision rapide au quotidien dans des situations à risques, permettrait l'expression d'une liberté de pensée et d'action pour les talents qui se révéleront dans ce cadre construit.

La condition première pour que ce modèle devienne réalité, est que la gouvernance de l'entité impulse elle-même les principes éthiques énoncés afin d'être suivie par ses managers et ses salariés. Le «général» de Sun ZI ressemble déjà à son guide, tout comme le manager prend exemple sur le chef d'entreprise !

Elisabeth Provost Van hecke

EXIGER SANS ÉPUISER : LE NOUVEL ÉQUILIBRE MANAGÉRIAL

Il n'y a pas d'exigence légitime sans outils, ni d'ambition réaliste sans soutien. Pour durer, l'engagement demandé doit s'accompagner de moyens concrets et d'un pacte d'honnêteté partagé.

Raphaël Werlé
Cofondateur de Zola

La performance ne peut pas être une injonction déconnectée de la réalité des équipes. C'est une évidence pour tout dirigeant de PME ou d'ETI qui vit au rythme des résultats. Dans ces structures, il n'y a aucun matelas de sécurité et la viabilité repose directement sur la production de chaque collaborateur. Pourtant, on ne peut exiger la lune sans donner les moyens de la décrocher. Pour réussir sans user les équipes, il faut dépasser l'opposition caricaturale entre exigence et bienveillance. La vraie question n'est pas «faut-il choisir ?», mais «comment donner les armes à nos équipes pour qu'elles puissent réussir sans se brûler les ailes ?».

Armer les managers, première condition d'un équilibre sain

Le manager est le pivot opérationnel de toute entreprise : il incarne le trait d'union entre stratégie pensée en haut lieu et exécution sur le terrain. Pourtant, dans bien des PME et ETI, on fait l'erreur de promouvoir les meilleurs experts à des postes de management, sans leur en donner les clés. Le meilleur commercial devient chef d'équipe. L'ingénieur le plus efficace devient responsable de pôle. Et on oublie une chose : manager, ce n'est pas un aboutissement logique, ni une récompense de la performance individuelle. C'est un métier à part entière, avec ses propres compétences et ses propres exigences.

Résultat : des «managers par défaut» désarmés, promus malgré eux, peu ou pas formés. Ils doivent à la fois produire, encadrer, motiver, écouter, recruter, former… et souvent, sans appui ni cadre clair. Alors ils improvisent. Parfois ils compensent par la surcharge, d'autres fois la pression redescend brutalement sur les équipes. Dans des organisations où chaque collaborateur compte, l'impact est alors immédiat : fragilisation des équipes, fuite des talents, perte de performance…

Armer les managers, ce n'est pas simplement leur offrir des outils : c'est les former à définir – pour leurs équipes – des objectifs clairs, atteignables et alignés avec les moyens disponibles, les sensibiliser à l'écoute active ou encore au feedback constructif. C'est leur apprendre à incarner l'environnement de travail, à absorber les chocs, à protéger la performance collective. Et c'est surtout les autoriser à être autre chose que des experts promus.

Rendre les règles du jeu lisibles pour tous

Le deuxième pilier est tout aussi fondamental : la transparence du cadre. Dans bien des cas, la pression devient toxique non pas parce qu'elle existe, mais parce qu'elle est floue, instable ou incohérente. Les attentes sont implicites, mouvantes, déconnectées des moyens réels. Demander l'excellence n'est pas un problème en soi, à condition de l'assumer, de l'expliquer et de le récompenser à sa juste valeur. C'est une question de deal clair.

Chaque entreprise à ses propres valeurs, ses propres contraintes, sa propre culture. Le tout est d'en faire une proposition lisible et assumée et non un piège à postériori.

Dans le cas des PME et ETI en particulier, cet équilibre est vital, car l'impact d'un collaborateur sur les résultats de l'entreprise est direct. Il n'y a pas d'effet tampon comme dans les grands groupes. Chaque objectif, chaque rôle doit être précisé, compris et accepté en toute conscience. Les collaborateurs doivent avoir l'opportunité de choisir : adhérer pleinement au projet ou décider qu'il ne leur correspond pas.

Ce qui use et détruit les équipes, ce n'est pas l'exigence : c'est l'incompréhension. Ce sont les règles qui changent en cours de route, les attentes implicites jamais clarifiées.

Les managers, ici encore, jouent un rôle clé. Il faut qu'ils soient capables de recontextualiser les décisions, de faire le lien entre les ambitions de l'entreprise et les réalités du quotidien, d'ajuster les curseurs, d'alerter quand la pression devient trop forte… Et par-dessus tout, il faut que la direction, elle, écoute ces remontées terrain et adapte ses arbitrages en conséquence.

Revaloriser toutes les trajectoires d'évolution

Dans beaucoup d'entreprises, l'évolution rime encore uniquement avec la prise de responsabilités managériales. C'est une erreur structurelle : tout le monde n'a pas vocation à encadrer une équipe. Et c'est très bien ainsi. Chacun doit pouvoir progresser sans forcément prendre la responsabilité d'une équipe. Il est temps de valoriser d'autres voies de progression au même titre qu'une fonction d'encadrement : parcours d'expertises techniques, rôles de référents internes, fonctions de formateur ou de soutien transversal…

Dans des structures comme les PME et ETI, cette diversification est d'autant plus cruciale. En effet, les ressources y sont contraintes, les marges de manœuvre réduites et la perte d'un talent-clé peut déséquilibrer tout un service.

Mieux vaut un expert pleinement engagé et valorisé qu'un manager mal préparé et malheureux, qui fragilisera ses équipes autant que lui-même. Réussir ce chantier demande de repenser la notion même de réussite, de carrière et de reconnaissance dans l'entreprise : il ne s'agit pas seulement de gravir les échelons hiérarchiques, mais de croître dans ses compétences, sa contribution et son impact sur le projet commun.

Performance et valeurs humaines : un pacte d'honnêteté

En résumé, on l'oublie souvent, mais la performance ne se décrète pas, elle se construit patiemment. Elle est le fruit d'un cadre de travail sain, d'une culture d'entreprise assumée et de moyens adaptés. Concilier performance et respect des valeurs humaines, ce n'est pas renoncer à l'exigence, c'est au contraire la rendre durable. C'est comprendre qu'on n'établit pas une réussite collective sur l'épuisement individuel, mais sur des fondations solides. C'est accepter que les ambitions stratégiques n'ont de valeur que si elles tiennent compte des forces humaines qu'elles mobilisent.

C'est, en somme, un véritable pacte d'honnêteté – exiger beaucoup, mais offrir tout autant en retour – qui, lorsqu'il est tenu, fait toute la différence pour l'entreprise comme pour ceux qui la font grandir.

Merlé Raphaël

LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

À travers l'agence de conseil Cog'X qu'ils ont fondée, Hugo, Emma, Gaëtan et Marie accompagnent les organisations pour faire évoluer le travail, notamment pour conjuguer bien-être et performance. Leur approche scientifique basée sur la compréhension des mécanismes cognitifs et comportementaux permet d'appréhender l'humain dans toute sa complexité.

Marie Lacroix
Dr en Neurosciences, spécialiste des questions de montée en compétence et innovation
Hugo Bertacchini
Accompagnement de l'humain dans les transformations du travail
Gaëtan de Lavilléon
Dr en Neurosciences; spécialiste des questions de charge mentale et de rythmes de travail
Emma Vilarem
Dr en Neurosciences – spécialiste des questions de qualité des relations et de coopération
COGX

À l'heure où les incertitudes économiques et la pression de l'innovation poussent certaines organisations à "en demander plus avec moins", la tentation est grande de voir l'engagement au travail comme un simple levier productif. Mais pour les directions RH, bâtir un modèle de travail qui tienne durablement la promesse de performance et de respect des personnes est un enjeu éthique et stratégique. En effet, le datascope 2025 d'Axa fait état d'une hausse de 66% en cinq ans des burnout parmi les moins de 30 ans, et une augmentation de 41% de l'absentéisme des jeunes cadres. Au delà de ces données, nous rencontrons de plus en plus de clients DRH pour qui la question de l'engagement et la rétention devient une priorité stratégique. Alors quels sont les leviers dans l'organisation du travail qui peuvent servir une performance durable, tout en préservant la santé et le développement du bien-être des individus ?

Engagement : des priorités qui changent

L'engagement au travail se définit comme un

état d'esprit positif, épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption dans son travail. Les individus engagés au travail s'investissent donc physiquement, mentalement et émotionnellement dans leur rôle [1]. Or, seulement 8% des salariés français sont "engagés" selon un rapport sur l'état du monde du travail réalisé par Gallup en 2025. C'est le taux le plus bas après l'Italie parmi les 38 pays interrogés sur le continent européen. Quel est le problème ?

Un indice nous vient de la Génération Z - mais aussi des cadres – pour qui la rémunération n'apparaît plus qu'en cinquième critère d'attractivité, derrière l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la qualité des relations entre collègues et le caractère stimulant du poste (Enquête IPSOS-CESI 2024). Ces attentes traduisent des besoins humains fondamentaux, dont l'ignorance génère a minima lassitude et baisse d'efficacité, voire turn-over, absentéisme et souffrance au travail.

Performance et engagement : deux faces d'une même pièce

La recherche en sciences cognitives nous renseigne sur les facteurs influençant notre motivation au travail, ce moteur qui sous-tend nos actions. Il en existe deux dimensions : la motivation extrinsèque d'une part, qui repose sur une influence extérieure, telle qu'une récompense pécuniaire ou un jugement positif de la part d'un tiers. Et la motivation intrinsèque d'autre part, qui correspond au plaisir et à l'intérêt que l'on développe pour son activité professionnelle et le contexte dans lequel on l'exerce.

Bien entendu, il est primordial de recevoir un salaire juste et permettant de vivre décemment, mais contrairement aux idées reçues, les incitations salariales (prime, promotion, etc.), comme les autres leviers extrinsèques, n'ont qu'un effet éphémère sur la motivation. L'engagement durable, clé d'une performance soutenable, nécessite une motivation intrinsèque [2]. Et pour nourrir cette dimension de la motivation, chacun doit retrouver au travail un ensemble de besoins fondamentaux. Nous insistons auprès des directions pour qu'elles agissent prioritairement sur 3 de ces besoins.

1. Un équilibre soutenable des rythmes de travail

La soutenabilité des rythmes de travail est un enjeu central pour la santé et la performance. En effet, le cerveau humain dispose de ressources attentionnelles limitées, qui s'épuisent au fil de la journée ou sous l'effet d'une sollicitation continue : c'est le phénomène de fatigue mentale [3]. La capacité à maintenir un niveau de concentration élevé, à prendre des décisions pertinentes et à réguler ses émotions diminue lorsque ces ressources ne sont pas régulièrement restaurées, accroissant les risques d'erreurs, de moindre efficacité ou de qualité du travail, voire de réactions inappropriées. Et cette fatigue s'intensifie avec des pratiques de travail qui sont désormais monnaie courante, comme le multitasking et l'enchaînement de réunions en visioconférence.

Aussi, garantir un équilibre vie pro/vie perso ne relève pas du "confort", mais d'un impératif de préservation de la santé et des performances à moyen terme. En effet, au travail, nous sommes naturellement dans un état de «stress physiologique» qui nous permet de mobiliser nos ressources mentales et physiques face aux challenges de nos tâches et missions quotidiennes (traitement d'information complexe, pression temporelle, objectifs élevés, problèmes à résoudre, collaboration, etc.).

Cette activation se traduit par une augmentation de notre rythme cardiaque et du niveau de certaines hormones comme l'adrénaline et le cortisol [4]. Mais sans temps de repos suffisants, ces modifications physiologiques à court terme peuvent entraîner des répercussions chroniques à la fois sur nos ressources mentales et physiques, et donc sur notre efficacité au travail mais aussi sur notre santé (risques accrus de tensions musculaires, fatigue chronique, maladies cardio-vasculaire et troubles du sommeil [5]).

Face à ces enjeux, notre priorité est de travailler sur les pratiques individuelles et collectives de concentration, de pause, de récupération, et sur l'accompagnement du management pour traduire dans les pratiques une culture de non-sollicitation en dehors des horaires de travail, de lutte contre l'urgence permanente et de renforcement des politiques de déconnexion ou d'accompagnement à l'usage raisonné des outils numériques.

2. Des relations sociales de qualité : un levier d'engagement et de performance

La qualité de l'environnement social dont disposent les salariés sur leur lieu de travail est un prédicteur fort de leur santé et de leur bien-être. En effet, ce "capital social" correspond à un ensemble de ressources dont dispose un individu lui permettant d'agir ensemble, de se sentir soutenu, de s'entraider et de se faire confiance. Plus ce capital est élevé, plus le stress et le risque de développer des pathologies comme la dépression diminuent. À l'inverse, plus il est faible au sein d'une équipe, plus le risque de dégradation de la santé est élevé pour les salariés [6], et moindre sont la satisfaction au travail et les performances [7].

Là aussi, agir sur la qualité des relations permet d'alimenter de concert engagement durable et performances. La sécurité psychologique désigne un climat où chacun peut exprimer doutes, erreurs, désaccords, sans crainte de sanction. Ce climat favorise la créativité, la résolution de problèmes, permet de gérer les conflits de manière constructive, et d'intégrer la diversité des points de vue. Face à la tentation, souvent accrue par l'urgence, d'évacuer les tensions ou désaccords, nous privilégions une approche centrée sur les situations conflictuelles : à la source de la grande majorité des tensions, on tombe sur l'environnement de travail.

3. Une liberté d'agir, de contribuer et de progresser au quotidien

L'efficacité personnelle repose sur la perception de sa propre capacité à atteindre un résultat à travers un ensemble d'actions que l'on maîtrise. C'est un élément essentiel à l'engagement, mais à condition de ne pas se sentir n'être "qu'un exécutant". La possibilité de maîtriser une partie de son travail, de faire des choix, de s'organiser ou de participer aux décisions est un puissant moteur d'engagement. Proposer des marges de manœuvre et développer le pouvoir d'agir à chaque niveau hiérarchique, loin d'être une pente glissante qui doit inquiéter les directions, doit être vu comme une opportunité d'innover et de progresser en tant qu'organisation.

Là aussi, nous savons que l'enjeu est de taille pour amener les directions dans cette voie. Car l'exercice du pouvoir tend à réduire la capacité à aller chercher et intégrer les opinions d'autrui, en particulier si elles sont divergentes.

Certes, le pouvoir est un «accélérateur psychologique» qui booste la confiance en soi, les comportements orientés vers des buts, aide l'individu à définir des objectifs et à déployer les efforts nécessaires pour les atteindre, et amplifie l'expression de soi et la communication de ses besoins [8]. Mais, les individus en position de pouvoir peuvent rencontrer des difficultés accrues à adopter la perspective d'autrui [9]. Si les salariés n'ont pas la possibilité de contribuer à l'organisation de leur travail et aux choix de l'entreprise les impactant directement, ni de prendre des initiatives, le risque est une érosion de la motivation voire d'un retrait psychologique.

Les directions doivent donc activement mettre en place des règles pour faire émerger l'intelligence collective dans leurs équipes, mais surtout écouter et prendre en compte ce qu'elle génère. Nous agissons à leurs côtés pour créer les conditions de l'adaptation et de l'innovation.

RH et engagement : une responsabilité éthique renouvelée

Le défi est grand ; il est aussi inédit et stimulant pour les RH. À l'heure où la capacité à fidéliser et engager durablement les talents devient critique, il est urgent de concevoir performance et santé comme indissociables, en structurant des environnements qui répondent aux trois besoins psychologiques fondamentaux : protéger les temps et rythmes de récupération, renforcer le collectif et accorder de l'autonomie tout en renforçant les compétences.

Marie Lacroix, Hugo Bertacchini, Gaëtan de Lavilléon & Emma Vilarem

Références

[1] Kahn (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal.
[2] Van den Broeck et al. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review.
[3] Qi et al. (2019). Neural Mechanisms of Mental Fatigue Revisited: New Insights from the Brain Connectome. Engineering.
[4] Sluiter et al. (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. J Psychosom Res.
[5] Geurts & Sonnentag (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. Scand J Work Environ Health.
[6] Oksanen et al. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. Social science & medicine.
[7] Decety & Ickes (2011). The social neuroscience of empathy. Mit press.
[8] Guinote (2017). How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. Annual Review of Psychology.
[9] Galinsky et al. (2006). Power and perspectives not taken. Psychological science.

QUAND LA COMMUNICATION NON VIOLENTE INTERROGE L'ENTREPRISE

La Communication Non Violente (CNV) séduit de plus en plus d'entreprises, mais son potentiel transformateur est souvent mal compris. Cet article déconstruit trois illusions courantes et révèle ce que la CNV peut véritablement apporter au monde professionnel : non pas un simple outil de communication, mais un processus, un chemin, portés par une philosophie, qui interrogent les fondements mêmes de nos organisations et de nos relations au travail. Ainsi, la CNV n'est pas un outil pour mieux faire fonctionner le système existant, mais une invitation à le transformer.

Christelle HIDE
Fondatrice et dirigeante du cabinet Du Sens

Les entreprises sont devenues friandes de Communication Non Violente (CNV). Les formations fleurissent, les dirigeants s'y intéressent, les coachs et consultants la prescrivent. Pourtant, derrière cet engouement se cache une série d'illusions qu'il convient de dissiper. Car la CNV, telle que conçue par Marshall B. Rosenberg (1), n'est pas la méthode consensuelle de «gestion des conflits» que l'on présente souvent. Elle est bien plus – et peut-être aussi bien moins – que ce qu'en attend le monde du travail.

Je cultive la communication non violente depuis plusieurs années, de différentes manières et dans différents environnements, et je constate régulièrement le décalage entre les attentes des organisations et la réalité de ce que propose cette approche. À travers les trois illusions les plus répandues, explorons ce que la CNV peut véritablement offrir au monde de l'entreprise.

Première illusion : la CNV comme outil de management

La CNV est fondamentalement politique. Elle nous invite à interroger à qui profite le statu quo.

J'aimerais que mes équipes communiquent mieux, soyez efficace (2), me demandent souvent les dirigeants. Ils espèrent des techniques claires, applicables rapidement, pour résoudre des conflits récurrents.

Cette vision instrumentale est la première illusion à déconstruire. La CNV n'est pas un outil de management – elle est fondamentalement politique. Marshall B. Rosenberg n'était pas seulement un pédagogue cherchant à apaiser des disputes, mais un activiste déterminé à transformer les structures mêmes du pouvoir et de la domination.

Il a compris que le langage est souvent le premier lieu d'oppression : un moyen pour désigner, juger, exclure. Face à cela, il a proposé non pas une technique de communication améliorée, mais une remise en question des systèmes qui prospèrent sur la division et l'inégalité.

En entreprise, cela signifie interroger les structures hiérarchiques, les mécanismes de prise de décision qui valorisent certains besoins au détriment d'autres, marginalisés. Cela revient à poser cette question dérangeante : à qui profite le statu quo ?

Lors d'une intervention récente auprès d'un comité de direction, l'un des membres me confiait son malaise : Je sens bien que si j'applique vraiment ce que vous partagez avec nous, je ne pourrai plus manager comme avant. Il avait saisi l'essentiel : la CNV n'est pas un outil pour mieux faire fonctionner le système existant, mais une invitation à le transformer.

Deuxième illusion : la CNV comme pure méthodologie

La CNV n'est pas née ex nihilo. Elle s'inscrit dans une tradition humaniste profonde.

Apprenez-nous la méthode en quatre étapes, me demandent souvent les participants des groupes de travail que j'anime. Observation, sentiment, besoin, demande : la formule est connue, presque une recette.

Cette réduction méthodologique constitue la deuxième illusion. Car la CNV n'est pas née ex nihilo. Elle s'inscrit dans une tradition humaniste profonde, dont Carl Rogers (3) est l'une des figures majeures.

Rogers a posé les fondations d'une relation à l'Autre radicalement différente, basée sur l'empathie, l'authenticité et la considération positive inconditionnelle. Marshall B. Rosenberg a transformé ces principes thérapeutiques en une pratique quotidienne, en ajoutant une dimension que beaucoup négligent : la perspective systémique.

Là où Rogers visait l'épanouissement personnel, Rosenberg visait l'émancipation collective. Cette filiation nous révèle que la CNV n'est pas un simple outil relationnel, mais une philosophie complète de l'être-ensemble.

En entreprise, cela invite à dépasser la simple résolution de conflits pour questionner la culture organisationnelle dans son ensemble. Comment créer des espaces où l'authenticité devient possible ? Comment transformer nos réunions, nos évaluations, nos prises de décision pour qu'elles honorent réellement nos besoins ?

Une dirigeante que je coachais a eu cette révélation : Je réalise que nous avons des réunions d'équipe depuis des années sans jamais vraiment nous écouter. La CNV avait révélé non pas un problème de communication, mais un déficit d'humanité…

Troisième illusion : la CNV comme technique rationnelle

Communiquer n'est pas simplement transmettre de l'information, mais créer un espace précieux de sens par la reconnaissance mutuelle.

Cette approche paraît très cérébrale, me font remarquer certains participants, sceptiques face aux pratiques de reformulation et d'identification des besoins.

Cette perception intellectualisée est la troisième illusion à dissiper. Car la CNV comporte une dimension spirituelle souvent occultée dans le contexte professionnel. Marshall B. Rosenberg parlait d'énergie divine circulant entre les êtres lors d'une communication authentique.

Cette dimension n'est pas un élément accessoire qu'on pourrait écarter. Elle en constitue l'essence même : la conviction que quelque chose se joue au-delà des mots, dans la rencontre humaine véritable.

Le monde professionnel est dominé par la rationalité instrumentale, héritée de Descartes. Par l'objectif et le mesurable. Or, cette dimension spirituelle nous rappelle que communiquer n'est pas simplement transmettre de l'information : c'est créer un espace précieux de fabrication de sens par la reconnaissance mutuelle.

J'ai accompagné une équipe du secteur de la sécurité où deux collaborateurs ne se parlaient plus depuis des mois. Après un exercice d'écoute profonde, l'un d'eux a confié : «C'est la première fois en trois ans que je me sens vraiment entendu». Ce n'était pas une technique qui avait opéré, mais une qualité de présence qui avait permis cette reconnaissance.

Au-delà des illusions : vers une pratique authentique

L'enjeu fondamental de la CNV en entreprise n'est pas technique mais éthique.

Ces trois illusions – instrumentale, méthodologique et rationnelle – nous éloignent d'une compréhension authentique de la CNV. Mais que reste-t-il alors ? Que peut véritablement offrir cette approche au monde de l'entreprise ?

Pour le comprendre, posons-nous trois questions essentielles :

1 Lorsque je parle, suis-je connecté à ce qui est vivant en moi ? Au-delà des conventions sociales et professionnelles, suis-je capable d'exprimer ma vérité avec authenticité ?

2 Lorsque j'écoute, suis-je réellement disponible à l'autre ? Puis-je suspendre, au moins temporairement, mon jugement, mes interprétations et mes réponses toutes faites pour accueillir la réalité de l'autre ?

3 Comment puis-je créer des espaces où ces deux conditions sont possibles ? Quelles structures, quelles pratiques peuvent soutenir cette qualité de relation au sein de l'organisation ?

Ces questions nous ramènent à l'essence de la CNV : non pas un outil pour mieux communiquer, mais une invitation à être pleinement présent dans nos interactions. Non pas une technique pour résoudre des conflits, mais une philosophie pour transformer nos relations et nos institutions.

La CNV comme pratique de courage

La CNV n'est pas un vernis de bienveillance sur des structures inchangées. Elle est une invitation à une transformation profonde de notre être-ensemble au travail. Aussi, une organisation qui s'engage véritablement dans cette voie ne sera jamais la même.

L'enjeu fondamental de la CNV en entreprise n'est donc pas technique mais éthique. Il ne s'agit pas de savoir comment formuler un feedback délicat, mais d'avoir le courage de créer des relations authentiques dans un système parfois déshumanisant.

Marshall Rosenberg nous confronte à cette question inconfortable : dans un contexte dominé par des logiques de contrôle et de profit, avons-nous le courage d'incarner une autre manière d'être ensemble ? De remettre en cause non seulement nos façons de parler,

mais nos façons de décider, d'évaluer, de coopérer ?

Le défi est immense, mais il est à la mesure de la crise que traversent nos organisations : désengagement massif, perte de sens, épuisement, suicides. Ces symptômes nous parlent d'un besoin fondamental d'humanité que la CNV peut nous aider à honorer, à condition de la pratiquer dans toute ses dimensions.

La Communication Non Violente n'est donc pas cette méthode consensuelle que l'on croit. Elle est subversive, exigeante, transformative. Elle nous invite pas seulement à mieux communiquer, mais à vivre autrement. Osons relever ce défi !

Christelle Hirle

(1) Docteur en psychologie, Marshall B. Rosenberg (1934-2015) a fondé la Communication Nonviolente. Pendant plusieurs décennies, il a parcouru plus de quarante pays pour intervenir en tant que médiateur dans les conflits les plus difficiles, apportant son aide à un dialogue différent.
Il est l'auteur du best-seller «Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication Nonviolente» aux éditions La Découverte, ainsi que de plusieurs ouvrages sur le thème de la CNV.
Il a également fondé le Center For Nonviolent Communication, une organisation internationale (https://www.cnvc.org/) œuvrant pour la diffusion de la CNV dans le monde et soutenant les actions de recherche et développement de cette approche.
Voir également, l'Association pour la CNV (ACNV) France : https://cnvfrance.fr/historique-acnv-france/
(2) Les situations évoquées dans cet article sont rendues anonymes et ont recueilli l'accord de publication des personnes concernées.
(3) Docteur en psychologie, professeur à l'université de Chicago, Car Rogers (1902-1987) participe en 1964 à la fondation d'un institut des sciences du comportement. Il est à l'origine d'une conception nouvelle de la relation du thérapeute avec ses patients. Son œuvre et sa pensée continuent d'exercer une profonde influence sur tout le courant de la psychologie humaniste et bien au-delà.
Il est l'auteur de l'ouvrage-phare : «Le développement de la personne» chez IINTERÉDITIONS.

LE PIÈGE DU LEADERSHIP AU FÉMININ : QUAND LA SOLUTION DEVIENT LE PROBLÈME

Les programmes de “leadership au féminin” se veulent inclusifs, mais imposent souvent aux femmes de s’adapter à des normes masculines. Et si le vrai défi était de transformer les règles du jeu, plutôt que d’apprendre à mieux y jouer ?

Philomène Formery
Consultante chez IDOYA
Capucine Alvin
Cheffe de projet DITP

Septembre 2023. Dans une petite salle de réunion se tient un grand conseil stratégique de la Diversité et de l’Inclusion d’une entreprise française. Le dirigeant pose l’amer constat que les femmes de l’organisation se heurtent à un plafond de verre et ne parviennent pas à franchir le seuil des comités de direction. L’entreprise, qui appartient à un environnement historiquement très masculin, se targue pourtant d’avoir atteint une part de 45% de femmes dans ses effectifs. Mais cette répartition ne semble se retrouver que dans les échelons inférieurs et intermédiaires de l’organisation. Plusieurs pistes sont évoquées pour élucider le mystère : certains citent les noms de quelques femmes à des postes de management intermédiaire mais d’autres les jugent trop effacées et manquant de confiance en elles. Face à ce défi, le dirigeant et son consultant aboutissent à une idée formidable et tout à fait innovante : un programme de “Leadership au Féminin”. Ce programme visera à aider les femmes de l’entreprise à dépasser leur syndrome de l’imposteur, à prendre confiance en elles et, ainsi, à briser de leur force nouvelle le terrible plafond de verre.

Cette caricature ne fait que grossir les traits d’une réalité bien commune. Pour défendre cette idée, les organisations avancent plusieurs arguments : des problématiques de rétention des femmes, l’absence de modèles féminins inspirants et le poids du syndrome de l’imposteur. En réponse, ces programmes visent à leur fournir des outils pour s’imposer. Cependant, cette approche reflète une vision biaisée du problème. Comme le souligne Mona Chollet dans Résister à la culpabilisation (2024), «quand nous voyons une employée trembler, bafouiller ou se confondre en excuses, ce n’est pas le signe d’une défaillance de sa part ; cela révèle l’inhospitalité de son milieu professionnel à l’égard des femmes.»

Loin de leur ambition d’“empouvoirer” les talents féminins, ils perpétuent l’illusion qu’il suffit aux femmes de modifier leur posture pour accéder aux postes de pouvoir. Le rapport 2024 du Haut Conseil à l’Égalité entre les femmes et les hommes (https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hce_-_rapport_annuel_2024_sur_l_etat_du_sexisme_en_france.pdf) met d’ailleurs en lumière des préjugés encore bien présents : 60 % des femmes pensent qu’on attend d’elles qu’elles soient discrètes. Cette pression sociale intériorisée dès l’enfance limite la projection des femmes vers des postes de leadership, par leurs pairs comme par elles-mêmes.

Le mythe du «leadership au féminin»

La notion de leadership reste fortement codée au masculin, valorisant des qualités comme la prise de décision rapide et l'affirmation de soi. Par opposition, une vision du leadership «au féminin» émerge, axée sur l'écoute et l'inclusivité. Bien qu'on ne puisse lui enlever sa facilité, cette approche binaire comporte le risque d'enfermer les femmes dans des stéréotypes, en leur imposant un choix : adopter un leadership masculin ou rester confinées à des rôles secondaires. Dans The Authority Gap (2021), Mary Ann Sieghart illustre cet effet (https://www.theguardian.com/books/2021/jul/05/the-authority-gap-by-mary-ann-sieghart-review-why-women-are-still-taken-less-seriously-than-men-and-what-we-can-do-about-it) en expliquant que les femmes en position de pouvoir doivent continuellement prouver leur légitimité, là où les hommes bénéficient d'une présomption de compétence.

Quant au très populaire syndrome de l'imposteur, il prend sa source dans un biais commun : l'idée selon laquelle les femmes manqueraient de confiance en elles. Or, les femmes ne manquent pas nécessairement d'ambition ou d'assurance, mais elles évoluent dans des environnements où elles doivent prouver constamment leur valeur. Or, leur socialisation les y incite moins que celle des hommes : Catherine Marry, dans ses recherches sur les femmes ingénieurs (https://journals.openedition.org/sdt/27375), montre que les hommes sont incités à négocier et à valoriser leurs compétences, tandis que les femmes sous-estiment plus souvent leurs capacités et attendent qu'on reconnaisse leur mérite sans avoir à le revendiquer. Cette attente d'une reconnaissance automatique contribue à ralentir leur progression, dès lors que le système valorise ceux qui savent s'imposer.

Pourquoi ces programmes échouent-ils ?

Les initiatives visant à renforcer le leadership des femmes reposent sur deux écueils majeurs. D'une part, elles cherchent à conformer les femmes aux normes masculines dominantes, rattrapage quasi impossible et souvent risqué (https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008). Dès l'enfance, les garçons sont incités à s'affirmer et à prendre des risques, alors que les filles sont socialisées à être discrètes et conciliantes, comme le souligne Marie Duru-Bellat dans ses études sur les inégalités scolaires (https://shs.cairn.info/revue-enfances-et-psy-2016-1-page-90). D'autre part, les femmes qui adoptent des comportements traditionnellement masculins sont souvent perçues comme autoritaires ou agressives. Pour l'illustrer, une étude menée par Martin Abel (https://jhr.uwpress.org/content/early/2022/03/31/jhr.1120-11318R3) montre que les femmes qui critiquent le travail de leurs collaborateurs sont perçues bien plus négativement que les hommes dans la même situation ; c'est ce que Laurie Rudman et ses confrères appellent l'effet "backlash" (https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103111002514?via%3Dihub).

Ce phénomène s'explique également par la façon dont les critères de réussite sont définis dans l'organisation. La hiérarchisation des compétences place au sommet les capacités techniques et décisionnelles, qualités historiquement associées au leadership masculin. À l'inverse, les compétences relationnelles et collaboratives, souvent attribuées aux femmes, sont perçues comme secondaires. Une étude de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (https://www.orse.org/nos-travaux/etude-les-normes-masculines-en-entreprise) souligne que les normes masculines imposent d'être un "gagnant" qui ne laisse pas paraître ses faiblesses et qui fait partie d'un clan. C'est cette vision dominante du meneur qui empêche une réelle diversification des styles de leadership.

Une responsabilité collective

Face à la «gender fatigue», qui traduit une lassitude face aux revendications féministes, il nous semble essentiel de réaffirmer l'importance de l'égalité sans l'imposer comme une contrainte. Ce phénomène, observé aux États-Unis dès 2009, s'est diffusé en France (https://equilibres.eu/egalite-au-travail-et-gender-fatigue-un-dilemne-a-resoudre/) et reflète une résistance au changement. Pourtant, les enjeux restent cruciaux. En 2025, un rapport de la Cour des Comptes (https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-inegalites-entre-les-femmes-et-les-hommes-de-lecole-au-marche-du-travail) rappelle pourtant que bien que les femmes soient plus diplômées que les hommes, elles accèdent moins fréquemment aux postes les plus prestigieux et les mieux rémunérés. Nous insistons donc sur la nécessité de dépasser cette inertie en agissant à plusieurs niveaux.

Les organisations doivent revoir leurs critères de performance et de promotion, en valorisant des compétences actuellement sous-estimées, comme le leadership collaboratif et la gestion des conflits. Elles doivent aussi mettre en place des environnements de travail inclusifs, en intégrant des politiques de flexibilité, des dispositifs de soutien à la parentalité et des mesures pour lutter contre le harcèlement sexuel et sexiste. Enfin, les organisations ont une responsabilité quant à la promotion de talents féminins à des postes importants - en veillant

à éviter les cadeaux empoisonnés. L'étude menée par Ryan et Haslam sur la «falaise de verre» (2005) (https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x) illustre comment les femmes sont souvent nommées à des postes à responsabilité dans des contextes difficiles, ce qui compromet leur réussite et renforce les biais négatifs à leur égard.

Bien sûr, les politiques publiques ont un rôle central à jouer à travers l'évolution de mesures comme l'Index égalité professionnelle, pour mieux refléter les inégalités systémiques. Mais à l'échelle de chaque organisation, une réglementation en faveur de l'inclusion dans les processus de recrutement et d'évaluation pourrait permettre d'éviter les biais inconscients qui désavantagent les femmes à compétences égales.

Recentrer le problème

Les programmes de «leadership au féminin» déplacent le problème en culpabilisant les femmes plutôt que de remettre en question un système qui les désavantage. Plutôt que d'attendre des femmes qu'elles s'adaptent aux normes masculines du pouvoir, il est possible de retourner le problème en redéfinissant les critères de leadership pour les rendre plus inclusifs et représentatifs des multiples compétences et qualités qui constituent un leader.

Aujourd'hui encore en France, les comptes-rendus d'évaluations annuelles qui font état de femmes "consciencieuses" mais "manquant de confiance en elles" ne sont pas rares ; ils témoignent d'une perception genrée des compétences et des attitudes au travail. Tant que ces biais persisteront, aucune formation en leadership ne pourra véritablement changer la donne. Pour que l'égalité devienne une réalité, les organisations doivent instaurer des politiques de prévention du sexisme, mener des audits réguliers de leurs pratiques et proposer des dispositifs de soutien aux femmes.

Ce n'est pas en demandant aux femmes de se conformer aux règles existantes que l'on favorisera leur ascension, mais bien en transformant ces règles pour qu'elles soient équitables et adaptées aux réalités professionnelles contemporaines. Transformer l'environnement de travail, remettre en cause les critères de réussite et encourager des modes de leadership diversifiés sont les véritables leviers de changement qui permettront aux femmes d'atteindre des postes de pouvoir sans renoncer à leur identité et leurs compétences propres.

Fomeny Philomène - Alvin Capucine

Cette chronique constitue la version condensée d'une étude approfondie sur le sujet. Si vous souhaitez en savoir plus, n'hésitez pas à contacter les autrices !

RÉCONCILIER PERFORMANCE ET HUMAIN : LA VOIE DES APPÉTENCES

Et si la performance durable reposait d'abord sur ce que les collaborateurs aiment faire ? À travers l'expérience menée au sein du groupe Colisée France, découvrez comment concilier besoins des collaborateurs et enjeux stratégiques dans le déploiement d'une transformation organisationnelle et managériale à grande échelle.

Margaux Grisard
CEO et Co-fondatrice Map and Match

7 % seulement. C'est la part des salariés français qui se disent véritablement engagés dans leur travail (Gallup, 2023). Un chiffre qui, à lui seul, interroge nos modèles d'organisation. Selon Audencia et Job that makesense, le sens au travail représente une préoccupation pour 92% des Français, et 54% d'entre eux ne se sentent pas "alignés" avec leur travail (Ignition Program, 2023). Pourtant, les pratiques professionnelles dominantes restent souvent centrées sur les compétences (métiers et comportementales) à mobiliser, les objectifs à atteindre, ou les process à optimiser.

Dans un monde du travail en perpétuelle évolution, où les tensions éthiques se multiplient, ce décalage entre les attentes des collaborateurs et les modes de fonctionnement des entreprises devient un facteur de risque autant qu'un levier d'opportunité : celle de repenser en profondeur ce qui fonde la performance durable, en plaçant l'humain au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Peut-on encore viser une performance durable sans prendre en compte ce qui fait profondément sens pour les collaborateurs ?

Cet article propose d'explorer une autre voie : celle d'un modèle de performance durable fondé sur le respect des dynamiques humaines. En s'appuyant sur la notion d'appétence, ce qui procure de l'énergie et de la motivation, nous verrons comment il est possible de concilier exigence opérationnelle, engagement et performance. À travers le cas concret du groupe Colisée France, nous mettrons en lumière les conditions de réussite d'une approche à la fois éthique et stratégique.

Les limites d'un modèle RH fondé uniquement sur les compétences

La gestion des talents s'est longtemps structurée autour d'une approche apparemment rationnelle : partir des compétences techniques requises pour un poste, les objectiver chez les collaborateurs, puis combler les écarts par la formation ou le recrutement. Ce modèle, largement répandu, hérite d'une logique industrielle qui valorise avant tout ce qui peut être standardisé, évalué et comparé — au risque de limiter la performance à ce qui est quantifiable, en négligeant d'autres dimensions tout aussi essentielles (comme le plaisir à agir, l'envie de contribuer, la qualité des interactions, ou encore la complémentarité au sein des équipes). Il a permis de construire des dispositifs RH solides, comparables et pilotables. Mais il tend aujourd'hui à invisibiliser ce qui fait la richesse réelle d'une personne dans son environnement de travail : ses moteurs profonds, ce qui lui donne envie d'agir, de s'engager et de coopérer.

Cette vision partielle, voire partiale, de l'humain produit mécaniquement des effets contre-productifs : désengagement, usure émotionnelle, désalignement avec les rôles confiés, hausse du turn-over. Et les chiffres le confirment. 55 % des salariés du secteur privé estiment que leurs compétences ne sont pas évaluées à leur juste valeur par leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs RH (Altays et OpinionWay, 2022). 44 % des salariés affirment même avoir déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance au travail (Hays, 2021), ce qui démontre que ce besoin, bien que intimement ressenti, est massivement ignoré par les systèmes en place. Il ne s'agit plus d'un simple enjeu individuel, mais d'un signal qui interroge en profondeur le fonctionnement des organisations.

En s'appuyant principalement sur l'évaluation des compétences techniques ou comportementales sans tenir compte des moteurs profonds des individus, ce modèle peine à répondre aux défis actuels. Il ne s'agit plus seulement de savoir si une personne est capable d'occuper un rôle, mais de s'interroger sur la manière dont ce rôle entre en résonance avec ce qui lui donne de l'énergie, du plaisir à contribuer et du sens à s'impliquer.

Face à cette impasse, une autre approche s'impose : ne plus se contenter d'évaluer l'adéquation entre un poste, des compétences et un candidat, mais chercher une résonance plus profonde entre un rôle et ce qui anime vraiment la personne. Il ne s'agit plus seulement de savoir si une personne est capable d'occuper ce rôle, mais de se demander si elle a envie de le porter, s'il résonne avec ses appétences profondes.

Le rôle des appétences : un socle éthique et stratégique

Dans un contexte où les limites du modèle fondé exclusivement sur les compétences apparaissent de plus en plus nettement, la notion d'appétence offre une alternative à la fois plus humaine et plus opérationnelle. L'appétence désigne ce que l'on aime naturellement faire, ce qui nous donne de l'énergie, du plaisir dans l'action, et qui nourrit l'envie de contribuer. Elle renvoie à l'élan personnel qui précède l'effort, bien plus qu'au résultat attendu ou à la maîtrise acquise.

Contrairement aux compétences, qui s'apprennent, se valident ou deviennent obsolètes, les appétences relèvent de dynamiques intrinsèques plus durables. Elles ne sont pas immuables — elles peuvent évoluer au fil des expériences, des contextes de vie ou des transformations personnelles — mais elles expriment des préférences stables dans le temps, plus enracinées que des savoir-faire. Elles constituent ainsi une source d'engagement durable, un moteur d'action qui alimente à la fois la performance individuelle et la complémentarité au sein des équipes. En favorisant l'alignement entre ce que les collaborateurs aiment faire et ce qu'on leur demande de faire, les organisations peuvent stimuler à la fois l'efficacité, la créativité et la capacité d'adaptation.

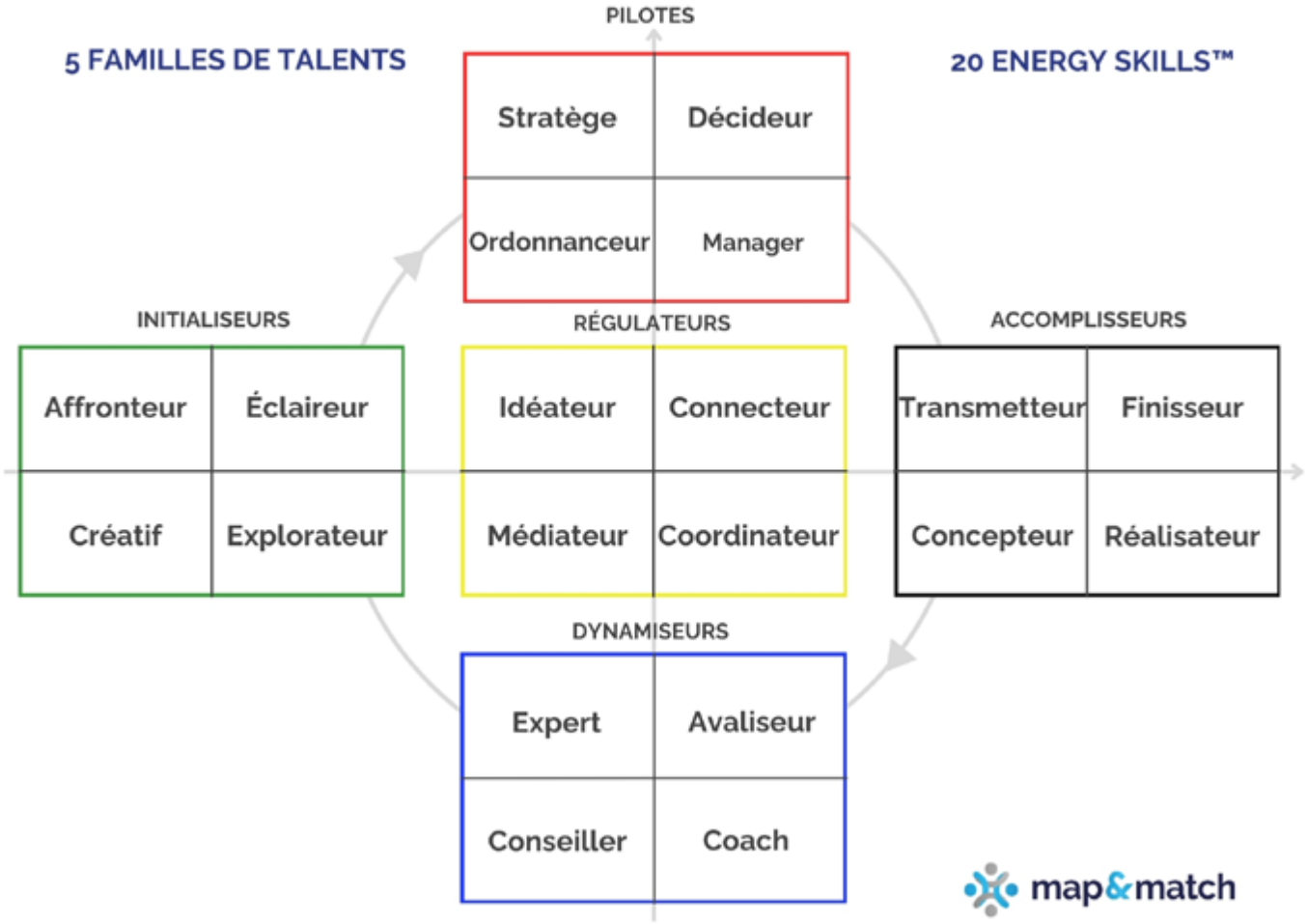
Les données récentes le confirment : selon le rapport 2023 de Forrester pour Indeed, seuls 27 % des salariés en France se disent épanouis dans leur travail, mais les collaborateurs épanouis sont 83 % à souhaiter rester dans leur poste l'année suivante, contre 56 % seulement parmi les autres. Par ailleurs, 69 % d'entre eux s'impliquent fortement dans leur travail, contre 43 % chez les moins heureux. Ces résultats illustrent l'impact positif d'un environnement de travail qui permet aux collaborateurs d'exprimer ce qui les motive vraiment, au-delà des seules compétences.

Mais ce choix n'est pas seulement stratégique. Respecter les appétences d'un individu, c'est reconnaître la singularité de sa contribution potentielle, et affirmer qu'il existe plusieurs façons d'être utile, impliqué et performant. C'est une posture éthique qui rompt avec une vision utilitariste de la ressource humaine.

Les compétences indiquent ce qu'une personne sait faire ; les appétences révèlent ce qu'elle a envie de mettre en œuvre. Et c'est précisément dans la rencontre entre ce que l'on attend et ce qui mobilise naturellement que réside la condition d'un engagement durable. Lorsque les rôles sont pensés non seulement en fonction de leurs exigences, mais aussi en fonction des énergies qu'ils peuvent révéler, ils deviennent des espaces d'épanouissement autant que de performance.

Ce renversement invite à changer de paradigme managérial. Il ne s'agit plus d'imposer à chacun un même standard de comportement ou d'efficacité, mais de reconnaître les dynamiques naturelles, les zones d'énergie et les complémentarités entre profils pour affecter les rôles de manière plus judicieuse. C'est la condition pour sortir d'un management uniformisé, souvent hérité de logiques d'optimisation, et évoluer vers un management plus attentif, qui place les personnes là où elles peuvent réellement s'épanouir et contribuer pleinement pour créer de la valeur.

Dans cette logique, miser sur les appétences revient aussi à réaffirmer des valeurs humaines fondamentales telles que la motivation, la confiance et le sentiment d'appartenance. Or, selon le rapport Forrester pour Indeed, ce sont



justement les trois principaux leviers de bien-être identifiés par les salariés français.

L'approche map & match : révéler les talents et complémentarités pour sécuriser la performance

«Je suis sincèrement convaincu que votre outil map & match possède un potentiel immense et qu'il va révolutionner l'approche des Ressources Humaines en matière de plaisir et de recherche de «sens au travail» pour les collaborateurs. Je pense que vous allez apporter une contribution significative à l'amélioration de l'engagement et de la satisfaction au travail.» Fathallah Charef, Colisée France

Face à la nécessité de réconcilier les besoins des collaborateurs avec les enjeux de l'entreprise, certaines approches outillées permettent de sortir d'une logique exclusivement fonctionnelle. C'est le cas de map & match (https://mapandmatch.com/), une plateforme SaaS qui propose une lecture renouvelée des dynamiques individuelles et collectives, fondée non plus sur ce que les collaborateurs savent faire, mais sur ce qu'ils aiment faire, et sur la manière dont cela peut contribuer efficacement à une organisation.

L'approche repose sur un référentiel de talents opérationnels, appelés Energy Skills™(https://supercollaboratif.com/methodologie/reveler-ses-talents-profil-t5/), qui identifient non pas des comportements, mais des façons d'agir qui procurent ou consomment de l'énergie en s'ancrant dans les appétences des collaborateurs. Organisés en cinq grandes fonctions systémiques, ces talents traduisent les besoins fondamentaux qu'un système — équipe, projet, organisation — doit adresser pour créer de la valeur et fonctionner de manière cohérente et pérenne.

Concrètement, l'outil s'appuie sur un questionnaire en ligne d'environ 15 minutes, qui permet de cartographier ("map") les zones d'énergie d'un individu. Ces données sont ensuite utilisées pour aligner ("match") un collaborateur avec les attendus d'un rôle, d'une équipe ou d'un collectif, en analysant les correspondances entre son profil naturel et les enjeux identifiés.

Cette lecture s'opère à deux niveaux complémentaires :

- *Individuel, elle permet d'objectiver ce qui alimente l'implication d'un collaborateur, en évaluant l'adéquation entre ses Energy Skills™ dominantes et les missions à réaliser.*
- *Collectif, elle met en lumière les complémentarités naturelles au sein d'une*

équipe, en révélant les déséquilibres et les "trous dans la raquette" susceptibles de fragiliser la dynamique du groupe. Cette cartographie facilite une meilleure répartition des rôles, renforce l'équilibre opérationnel, et soutient la création de valeur collective.

Les bénéfices observés sur le terrain confirment l'intérêt de ce modèle. Certaines organisations ayant intégré map & match ont constaté jusqu'à +30 % d'engagement, mesuré par l'amélioration de leurs scores Great Place To Work. D'autres ont observé 30 % de gain de temps sur la phase de run d'un projet, grâce à une meilleure compréhension des dynamiques d'équipe en amont. D'un point de vue RH, les résultats sont également tangibles : réduction du turnover par trois, diminution des erreurs de recrutement de 75 %, et amélioration globale des résultats économiques.

Au-delà de ses apports organisationnels, l'approche map & match répond aussi à des enjeux éthiques : elle permet à chacun de mieux comprendre ce qui le motive naturellement, et d'être reconnu dans sa manière singulière de contribuer. En ce sens, elle participe à la recherche de sens au travail, renforce le sentiment de justesse perçue dans l'affectation des rôles, et nourrit le besoin de reconnaissance (https://supercollaboratif.com/management-talents/reconnaissance-motivation/). En période de transformation, elle devient un appui pour les managers, en les aidant à garder un cadre clair et à prévenir les dérives fréquentes : surcharge de certains profils, prises de responsabilités non formalisées, rôles qui évoluent sans cadrage, ou collectifs déséquilibrés.

En réconciliant les dynamiques humaines avec les enjeux économiques, map & match incarne une autre manière de piloter la performance : plus durable, plus objectif, et plus alignée avec les valeurs humaines des collaborateurs.

Cas d'application – Témoignage de Fathallah Charef, DRH de Colisée France

C'est justement dans cet enjeu, réconcilier besoins des collaborateurs et exigence de performance, que se situe la valeur ajoutée de l'approche map & match. Le cas du groupe Colisée France illustre de manière concrète l'impact d'une telle démarche, déployée à grande échelle dans un environnement à forts enjeux humains et économiques.

Un tournant stratégique pour un groupe sous pression

Colisée, acteur de référence du secteur du grand-âge, a engagé comme certains de ses concurrents une transformation structurelle à un moment charnière : ralentissement de l'activité, défiance des clients, pénurie de personnel soignants, attractivité en berne, attentes croissantes en matière de qualité de service, et impératifs économiques renforcés. Pour répondre à cette équation complexe, le DRH du groupe, Fathallah Charef, a fait un choix clair et audacieux : placer le plaisir de ses collaborateurs au cœur de sa stratégie RH. Il ne s'agit plus de recruter et retenir, mais de fidéliser et d'épanouir. Et il ne s'agit plus de combler des postes, mais de comprendre ce qui engage réellement les collaborateurs et soutient leur implication dans la durée.

Une démarche systémique, déployée à grande échelle

Le projet map & match a été structuré autour de plusieurs leviers complémentaires, avec un périmètre d'action étendu à plus de 250 leaders du groupe :

- *Un diagnostic des dynamiques humaines : chaque leader a réalisé son profil map & match, permettant d'identifier ses Energy Skills™ et d'évaluer son appétence au changement, sa posture de leadership, et sa relation à l'exécution et la mise en œuvre. Ces données ont été consolidées par équipe et par région pour faire émerger les dynamiques collectives.*
- *Une lecture croisée avec les KPI de performance : les Energy Skills™ identifiés ont été mis en lien avec les résultats observés dans les établissements (rentabilité – EBITDAR, satisfaction des résidents et des familles – NPS, satisfaction des salariés – eNPS, taux d'occupation – TO). Cette analyse a permis d'objectiver l'impact des talents et des complémentarités sur la performance globale, en dépassant les perceptions intuitives.*
- *Un accompagnement de terrain centré sur la mise en mouvement et la complémentarité : chaque directeur d'établissement a bénéficié d'un entretien individuel pour relier son profil aux enjeux spécifiques de son site, et identifier les leviers prioritaires à activer. Des formations ont été menées avec leur comité de direction — directeurs, adjoints, responsables des soins — afin d'objectiver les complémentarités, développer l'engagement collectif pour mieux se connaître et mieux coopérer à l'atteinte des objectifs communs.*
- *Une transformation du modèle managérial : les N-1 du comité de direction ont été formés à une approche du management par les appétences, avec*

pour objectif de diffuser une culture managériale plus attentive aux moteurs individuels, à la bonne répartition des rôles et à la reconnaissance des singularités, au service d'un leadership plus humain et plus efficace dans la durée. L'approche a également été utilisée pour accompagner la réorganisation en identifiant à partir des dynamiques souhaitées sur les nouveaux rôles, les collaborateurs les plus appétents.

Des résultats concrets sur les équipes et les indicateurs de performance

Cette démarche a produit des résultats significatifs, à la fois sur les dynamiques humaines et sur les résultats opérationnels :

- *- Un engagement individuel renforcé,*
- *- Une stabilité accrue des équipes et des directeurs, rendue possible par un sentiment d'accompagnement dans la transformation et les efforts demandés,*
- *- Une meilleure répartition des rôles dans les équipes de direction,*
- *- Une mobilité interne plus cohérente en fonction des profils et des appétences,*
- *- Un management plus dans le Care et avec plus de leadership,*
- *- Une fluidité accrue dans la coopération quotidienne, grâce à la complémentarité des talents,*
- *- Et un impact mesurable sur les quatre indicateurs clés de performance : rentabilité, satisfaction clients et salariés et taux d'occupation.*

En choisissant de miser sur ce qui anime réellement les collaborateurs, Colisée a engagé une transformation fondée sur une meilleure compréhension des dynamiques humaines. Fathallah Charef revient sur ce changement de regard et les enseignements tirés du terrain.

Entretien avec Fathallah Charef, DRH du groupe Colisée

Retour sur un projet de transformation guidé par les appétences

Quels étaient vos principaux enjeux RH au moment du lancement du projet ?

Nous étions en pleine transformation. Le secteur du grand âge vit une révolution comparable à ce qu'a connu l'industrie automobile avec le passage à l'électrique. Les pressions démographiques, la pénurie de personnels soignants (avec 85 000 postes d'aides-soignants vacants en France), la montée des exigences dans les pratiques professionnelles, la perte d'attractivité et de sens au travail… Tout cela nous a obligés à faire un pas de côté, afin d'aborder avec un regard différent les défis auxquels nous sommes confrontés. Notre enjeu, ce n'était plus seulement de recruter, c'était d'abord de fidéliser et d'épanouir. Et pour fidéliser, il fallait comprendre ce qui engage vraiment les collaborateurs. Ce qui les fait rester. On ne pouvait plus se contenter d'une approche basée uniquement sur les compétences.

Qu'est-ce que l'analyse des Energy Skills™ vous a permis de mieux voir ?

Elle a complété nos outils RH classiques en nous donnant accès à une donnée jusqu'ici absente : le plaisir dans l'action. On a pu intégrer un critère nouveau dans nos décisions de mobilité ou d'affectation : "qui aime faire ça ?", pas seulement "qui sait faire ça ?". Ça change tout. Cela nous a évité de placer certains profils dans des rôles contre-nature et permis de révéler des potentiels jusque-là invisibles. On a aussi mieux différencié les fonctions : certains talents sont faits pour piloter transversalement, d'autres pour animer le quotidien sur le terrain. L'outil nous a donné une lecture plus fine et juste.

Quels sont les principaux résultats que vous en avez tirés ?

D'abord, une meilleure répartition des rôles : la bonne personne à la bonne place. Ensuite, plus de fluidité dans la coopération au sein des équipes de direction. On a réduit les erreurs d'affectation. Et surtout, on a pu faire bouger les lignes sans recruter massivement, en mobilisant mieux les ressources déjà présentes au sein de l'entreprise. Par exemple, certaines visites clients ont été confiées à des profils naturellement portés vers la relation, ce qui a tout changé dans la qualité perçue et les performances atteintes. L'analyse croisée talents / KPI nous a aussi apporté des insights stratégiques très puissants.

Un exemple ?

Oui : on a vu que certains talents, comme celui de "manager", sont associés à de meilleurs résultats économiques (EBITDAR), mais peuvent, s'ils ne sont pas équilibrés par d'autres profils, avoir un impact moins favorable sur la qualité perçue (NPS). Cela nous a appris que la performance d'un établissement ne repose pas sur un individu "super-héros", mais sur une complémentarité bien pensée au sein du Codir. Ce type de lecture nous aide aujourd'hui à structurer les équipes, à former et à anticiper.

En quoi cette approche est-elle, selon vous, plus respectueuse des valeurs humaines ?

Parce qu'elle part de ce que la personne aime faire. Pas de ce qu'on attend d'elle sur le papier, mais de ce qui lui donne de l'élan, de ce qui la fait vibrer. On a souvent tendance à "tirer" les gens vers un idéal de performance, sans se demander si ça leur ressemble. Là, on fait l'inverse : on part de leur énergie naturelle pour construire autour. C'est une vraie manière de prendre soin de chaque manager, et pas seulement des équipes. Un manager qui prend plaisir dans ce qu'il fait est aussi plus à même de prendre soin de son environnement, des résidents et du collectif. Pour moi, c'est une autre façon de penser le leadership.

Si vous deviez résumer l'apport de map & match en une phrase ?

Je dirais que c'est une approche profondément humaine, qui réconcilie performance et plaisir au travail. Et dans un secteur comme le nôtre, c'est non seulement utile, c'est indispensable.

Pour une performance ancrée dans la reconnaissance et l'adaptation

Ce que révèle l'exemple de Colisée, c'est qu'il existe une autre voie. Une voie où la performance repose moins sur l'optimisation des ressources techniques et comportementales que sur l'activation des moteurs d'énergie des collaborateurs.

À l'heure où les tensions s'accumulent — usure des collectifs, perte de repères, désengagement latent, course à l'excellence opérationnelle — continuer à piloter sans intégrer ces dynamiques revient à avancer à l'aveugle. S'appuyer sur l'appétence comme critère clé favorise un engagement durable, une performance stable, et une rétention mieux ancrée dans le temps. La motivation n'est plus un aléa, elle devient un levier et la singularité des profils, un actif stratégique.

Cela suppose un changement de paradigme. Abandonner la logique du "fit de compétence" pour entrer dans celle du "match de motivation". Passer d'un pilotage correctif à des environnements qui nourrissent naturellement l'envie d'agir. Accepter que la performance ne peut plus être dissociée du plaisir de faire, ni du sentiment de justesse perçue dans les rôles confiés.

Faire évoluer la fonction RH vers une posture plus éthique, plus attentive à la réalité humaine du travail, ce n'est plus une utopie : c'est une nécessité stratégique.

Les outils existent. Les preuves aussi. Il ne reste qu'à franchir le pas.

Margaux Grisard

LES DÉFIS CACHÉS DES POLITIQUES DE DIVERSITÉ

Quand la mesure de la diversité prétend objectiver mais dissimule des choix éthiques et stratégiques : tensions cachées des politiques DEI et leurs impacts sur la gestion des entreprises.

Jérôme Coullaré
Docteur en sciences de gestion et du management

Chiffres et Diversité, quand les statistiques faconnent les RH

L'époque contemporaine se caractérise par une omniprésence des chiffres dans les organisations, où la quête d'objectivation et de rationalisation s'impose comme une norme. En lieu et place d'un dénombrement souvent complexe des discriminations, les pratiques de mesure liées à la Diversité d'un corps social, communément désignée sous le sigle DEI pour Diversité, Équité et Inclusion, se sont multipliées. Ces pratiques incluent des publications réglementaires, des documents bilanciels, des baromètres, des sondages et des enquêtes 'pulse'. Elles nourrissent une approche de gestion des ressources humaines fondée sur des preuves, connue sous le nom d'Evidence-Based Human Resources Management ou EBHRM. Dans ce cadre, chaque décision RH doit être étayée par des preuves, qui sont très majoritairement chiffrées (Greasley & Thomas, 2020).

Cependant, bien que ces mesures soient souvent présentées comme neutres, elles dissimulent des processus de catégorisation et de classification qui influencent inévitablement la manière dont les phénomènes mesurés sont compris et interprétés (Coron, 2019). Ces constats soulèvent des interrogations sur la manière dont les promoteurs DEI s'appuient sur ces outils pour asseoir leur légitimité auprès des dirigeants.

Diversité et performance : Un mariage d'intérêt ou un dilemme éthique ?

Les équipes en charge de la DEI (ci-après promoteurs DEI) s'efforcent souvent de relier les chiffres de la diversité à une amélioration de la performance économique, en s'appuyant sur le concept du business case de la diversité (Bereni, 2024). Ce dernier postule que la diversité, lorsqu'elle est bien gérée, peut générer des bénéfices mesurables pour l'organisation. Il s'agit d'un argument fréquemment mobilisé pour convaincre les parties prenantes de l'importance des politiques DEI.

Cependant, les recherches montrent que ce lien entre diversité et performance est extrêmement contextuel et ne peut être généralisé. En conséquence, le business case de la diversité n'apparaît pas comme une justification concluante (Cachat-Rosset, 2019). Cette situation place les responsables RH face à un dilemme éthique. En effet, tenter de relier diversité et performance économique soulève des tensions entre des valeurs personnelles et des principes organisationnels inscrits dans des codes et chartes. Ces principes mêlent des exigences de loyauté juridique, d'approbation des parties prenantes et de recherche de performance économique. Cette tension peut engendrer des pratiques conformes aux impératifs économiques, mais éloignées des principes éthiques d'équité et d'inclusion.

Mesurer la diversité : un défi éthique au coeur des entreprises

La mesure constitue un outil fondamental pour évaluer la résilience des décisions et en garantir la mise en œuvre. Dans ce contexte, les promoteurs des initiatives en matière de DEI se voient contraints de déployer des indicateurs variés, répondant ainsi aux impératifs juridiques, économiques et sociaux. Cependant, malgré leur place centrale dans les politiques de gestion des ressources humaines, les enjeux liés à la DEI peinent à s'ancrer durablement au sein des entreprises.

Depuis 2023, aux États-Unis, l'émergence de slogans hostiles à ces initiatives, tels que «DEI must DIE», soulève des interrogations. La brutalité et la facilité avec lesquelles ces thématiques ont été écartées, non seulement de l'administration fédérale, mais également de nombreuses grandes entreprises américaines – parmi lesquelles Disney, Ford, Walmart (premier employeur privé du pays), Meta, McDonald's, Google, Amazon, Target, Deere, Harley, et bien d'autres – questionnent la solidité et la pérennité de ces politiques (Maillard, 2025).

Ce constat met en lumière un problème éthique majeur : le mésusage de la mesure et la domination excessive de l'argument économique au détriment des considérations sociales. Cette situation conduit les promoteurs DEI à privilégier une éthique de responsabilité,

centrée sur l'utilité et les conséquences des actions au regard des objectifs financiers de l'entreprise (perspective téléologique), au détriment d'une éthique de conviction, fondée sur des principes moraux universels et des contraintes absolues (perspective déontologique). Ce déséquilibre peut affaiblir les fondements mêmes des politiques inclusives (Pesqueux, 2021).

Les pratiques troublantes de la diversité quand : la mesure dérape.

Plusieurs exemples permettent de mieux cerner la question :

1. Manipulation des exigences légales. Afin de se conformer aux obligations légales, certaines entreprises n'hésitent pas à recourir à des pratiques pour le moins discutables :

- *concernant la loi Rixain (2021), qui impose un pourcentage de femmes dans les réseaux de management, certaines entreprises exploitent l'ambiguïté autour de la définition et du périmètre de ces réseaux pour sélectionner des niveaux hiérarchiques où l'objectif est plus facilement atteignable ;*
- *pour satisfaire à l'exigence des 6% de travailleurs handicapés, des campagnes sont parfois lancées pour inciter les salariés à déclarer des handicaps légers, plutôt que de favoriser l'embauche de personnes en situation de handicap.*

2. Réduction de la diversité à des dimensions minimales dans le cadre de la directive de durabilité ou Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Coullaré, 2025). Dans le cadre de cette directive, certaines entreprises :

- *limitent la diversité à son acception classique et réductrice (norme S1-9 de l'ESRS S1), au lieu de l'utiliser comme prisme d'analyse pour mesurer les inégalités pour l'ensemble des indicateurs sociaux, comme l'exige l'application AR16 ;*
- *considèrent la diversité comme un enjeu non matériel, en minimisant son impact dans les calculs de matérialité, ce qui réduit sa visibilité dans les rapports. La matérialité d'impact consiste à prendre en compte ce qui était auparavant considéré comme des externalités, en particulier l'impact que ses activités ont sur l'environnement et le social (ses propres employés, sa chaîne de valeur incluant fournisseurs, clients et sous-traitants, ses communautés. En pratique, le score de matérialité d'impact est réduit en minimisant l'échelle, la portée ou le caractère irréparable d'activités.*

3. Distorsion des mesures volontaristes. Dans le cadre des mesures volontaristes, telles que les baromètres, sondages ou enquêtes pulse, les promoteurs DEI peuvent parfois infléchir les résultats en jouant sur l'objet mesuré ou sur le niveau de mesure. Si la diversité est souvent perçue comme une réalité sociale appréhendable à travers des dimensions administratives «dures», sa mesure repose également sur des données perceptuelles et subjectives, ce qui peut introduire des biais significatifs. Comme le souligne Héran (2007), «les déclarations peuvent être changeantes dans le temps et refléter l'expérience sociale plutôt qu'une 'identité' fixe». Les pratiques éthiquement discutables dans ce domaine se concentrent principalement autour de deux problématiques majeures.

- *Le brouillage des objets mesurés : les concepts de diversité, d'inclusion et de discrimination sont fréquemment amalgamés, rendant ainsi l'interprétation des résultats particulièrement complexe. La littérature regorge d'exemples montrant que la mesure de la diversité souffre avant tout d'un manque de consensus sur sa définition. En effet, les modèles idéologiques qui sous-tendent ces mesures partent souvent du postulat que la diversité, en tant que telle, n'est pas directement liée à la performance organisationnelle, mais que c'est uniquement sa gestion qui peut influencer la chaîne menant à cette performance. Dans cette optique, les promoteurs DEI se tournent résolument vers la mesure des climats organisationnels. Cependant, ces climats, évalués au travers d'outils tels que les baromètres, sondages ou enquêtes pulse, s'appuient rarement sur des échelles validées par des travaux académiques. Ils tendent également à mélanger différents concepts, notamment discriminations, diversité et inclusion. En pratique, la mesure de la diversité repose souvent sur un assemblage hétéroclite de questions mêlant des notions variées : appartenance, unicité, sécurité psychologique, équité, ou encore satisfaction au travail. Ces questions incluent également des ressentis relatifs à la sous-représentation ou à la surreprésentation d'une catégorie sociale. L'absence de choix clairs et assumés quant aux objets à mesurer contribue à brouiller les pistes, rendant difficile la compréhension des véritables effets d'une politique de diversité sur les salariés.*
- *La confusion des niveaux de mesure : une autre difficulté réside dans l'incapacité des entreprises à distinguer les différents niveaux de mesure identifiés dans la littérature. En effet, au-delà des mesures par classification, qui utilisent des*

catégories administratives et des normes sociétales pour classer les individus, deux grandes familles de climats peuvent être identifiées :

- *Les climats psychologiques, qui décrivent la réalité expérientielle de l'individu, par et pour lui-même. Ce niveau est particulièrement adapté pour évaluer les perceptions de discrimination ou le climat d'inclusion.*
- *Les climats organisationnels, qui se rapprochent davantage de la mesure d'une ambiance générale, définie comme «l'agrégation des perceptions de ce qu'il se passe dans le coin» («the shared perception of the way things are around here») (Reichers & Schneider, 1990, p.22 Cité dans Cachat-Rosset, 2019, p. 183). En outre, ces mesures peuvent s'opérer à différents niveaux organisationnels (collègues immédiats, superviseur, groupe de travail, direction ou organisation), ce qui doit alerter sur les éventuels angles morts de la perception du salarié.*

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des différents types de mesure de climats d'après Héran (2007)

Ces deux types de climats nécessitent des protocoles distincts, notamment en ce qui concerne la formulation et la sémantique des questions, et présentent des avantages et des inconvénients spécifiques qu'il convient de prendre en compte en fonction des objectifs de la mesure. Il est essentiel de souligner qu'il n'existe pas nécessairement de cohérence entre ces différents niveaux de mesure. Par exemple, une personne peut ressentir un fort sentiment d'appartenance à un groupe minoritaire (auto-perception), sans que cela ne soit reflété dans la manière dont elle est perçue par son manager (hétéro-perception interindividuelle) ou dans les statistiques agrégées de l'entreprise, basées sur des critères administratifs (classification). Héran (2007) met en garde contre le risque de tirer des conclusions hâtives ou de supposer une cohérence automatique entre ces différents niveaux de mesure. Ce danger souligne l'importance d'une approche rigoureuse et nuancée dans l'interprétation des données, afin d'éviter des erreurs d'analyse qui pourraient compromettre l'efficacité des politiques de diversité.

La fause objectivité des chiffres : ce que cache la mesure de la diversité

Les responsables des ressources humaines et les responsables diversité inondent souvent les espaces de communication avec des chiffres et des mesures qui, dans bien des cas, ne répondent pas aux standards scientifiques requis. Bien que l'acte de mesurer puisse, à première vue, apparaître comme une démarche neutre et objectivante, il est essentiel

de rappeler qu'il repose intrinsèquement sur des processus de catégorisation et de classification, qui constituent le socle même de la quantification. Cette mise en chiffres, loin de se limiter à un simple enregistrement du réel, implique une série de choix épistémologiques et méthodologiques. Ces choix s'articulent autour de quatre dimensions fondamentales : la définition des concepts mesurés, les modes de calcul adoptés, la sélection des sources de données et les cadres d'interprétation des résultats obtenus.

Derrière chaque indicateur de diversité ou d'inclusion se cache ainsi une architecture de décisions, souvent implicites, qui orientent inévitablement la manière dont le phénomène étudié est perçu et compris. Ces décisions, bien qu'invisibles pour la plupart des parties prenantes, influencent profondément la lecture des résultats et, par extension, les actions qui en découlent.

Face à cette complexité inhérente, une branche de la recherche en gestion des ressources humaines (GRH) s'est attachée à déconstruire les choix qui sous-tendent l'acte de mesure. Inscrits dans le courant des analyses critiques du management, ces travaux s'efforcent d'explorer les tensions et les conventions qui façonnent la conception et l'utilisation des indicateurs de diversité. Parmi ces recherches, celles qui s'ancrent dans le cadre théorique de la sociologie de la quantification occupent une place centrale. Dans cette perspective, les travaux de Coron constituent une contribution particulièrement significative. Ils s'appuient sur des recherches de référence ayant marqué l'essor de cette discipline, notamment celles de Desrosières (2008, 2010, 2014), Espeland et Stevens (2008), ou encore Diaz-Bone (2016). Ces approches mettent en évidence le caractère construit et conventionnel des mesures, en soulignant que la sélection des données, le choix des méthodes et les critères de pertinence et d'évaluation de l'outil (Coron, 2021) révèlent l'existence de conventions de quantification qui méritent une analyse approfondie.

En outre, des travaux récents portant spécifiquement sur la mesure des climats de diversité et d'inclusion (Dwertmann et al., 2016; Nishii, 2013), bien qu'ils ne fassent pas encore l'objet d'un consensus unanime, ont atteint un niveau de sophistication qui permet d'aborder avec confiance la question des objets à mesurer. Ces recherches permettent de distinguer clairement les construits, leurs dimensions constitutives et les différents niveaux de mesure. Cette avancée méthodologique offre aux entreprises et aux chercheurs des outils plus précis pour appréhender les enjeux complexes liés à la diversité et à l'inclusion, tout en garantissant une plus grande rigueur scientifique.

Propos conclusifs : Quand la superficialité des mesures menace les politiques de diversité

L'usage ambigu, voire non éthique, de la mesure de la diversité a deux conséquences importantes.

La première conséquence est avérée : depuis les années 2000, les grandes entreprises françaises ont progressivement opéré un glissement de la mesure des discriminations vers celle de la diversité, puis de l'inclusion. Ce changement s'explique par diverses raisons stratégiques. Comme le soulignent nos derniers travaux portant sur une grande entreprise du CAC40 (Coullaré & Coron, 2025), cette évolution n'a pas été principalement motivée par une amélioration des méthodes d'objectivation de la mesure des différences. Au contraire, nous mettons en lumière que ce changement de focus reflète davantage des tensions inhérentes aux différentes manières de rendre compte des choix managériaux. La gestion de la différence s'inscrit de plus en plus dans un paradigme positiviste, marqué par l'omniprésence de la mesure.

En analysant les raisons de ce basculement, on peut identifier une succession de «conventions de quantification» qui se sont développées au fil du temps, chacune correspondant à des 'logiques managériales' spécifiques :

- *la période initiale (2002-2009) était dominée par une logique anti-discrimination et d'égalité ;*
- *la phase (2009-2014) s'est concentrée sur le «business case» d'une diversité catégorielle, où la mesure visait à démontrer l'existence de catégories consensuelles en lien avec la performance organisationnelle ;*
- *cette approche a ensuite évolué (2015-2018) vers une diversité a-catégorielle et une approche perceptuelle, probablement en réponse aux critiques d'essentialisation et aux résultats peu concluants du business case catégoriel ;*
- *enfin, la période 2019-2022 a été marquée par une logique d'inclusion.*

Ce glissement progressif, notamment vers une approche a-catégorielle puis inclusive, semble traduire une volonté de s'affranchir des risques juridiques directement liés à la mesure des discriminations. Par ailleurs, l'accent mis sur la valorisation des différences et sur le «climat de diversité» semble répondre à des préoccupations d'image et de réputation. Cependant, cette stratégie peut également alimenter des phénomènes tels que le diversity washing aux yeux des parties prenantes (Baker et al., 2023; De Cock et al., 2024; Maizeray, 2014),

tout en générant, en retour, une diversity fatigue parmi les équipes en charge des politiques de diversité (Farmanesh et al., 2020; Saba et al., 2021).

La seconde conséquence réside dans les risques que font peser des mesures de la diversité qui ne seraient pas prises avec le sérieux qu'exige leur portée, ou qui s'inscriraient dans des logiques purement communicationnelles, relevant d'un «management de la vertu» (Bereni, 2023). De telles approches, en privilégiant des objectifs d'image au détriment d'une véritable rigueur méthodologique, trahissent non seulement la cause de la DEI, mais également l'exigence sociale qu'elle incarne, tant au sein des entreprises qu'au sein de la société dans son ensemble. Dès lors, il apparaît impératif de s'appuyer sur des échelles et des protocoles validés par la communauté académique, garantissant ainsi une mesure rigoureuse et crédible, à même de soutenir durablement les ambitions des politiques DEI. A rebours de cette injonction, les récents événements aux États-Unis, où de nombreuses entreprises ont brutalement mis fin à leurs programmes DEI sous la pression politique, illustrent la fragilité des politiques de diversité. Cette fragilité s'explique aussi par des mesures insuffisamment robustes qui négligent la nécessité de conscientiser les choix méthodologiques que les entreprises doivent opérer pour définir les objets mesurés et les protocoles de mesure adaptés, validés scientifiquement.

Si les contextes français et américain diffèrent significativement, notamment sur le plan réglementaire, cette situation constitue néanmoins une mise en garde précieuse. La quantification joue ici un rôle central : des indicateurs solides, reconnus et partagés, et détachés des impératifs du business case de la diversité, constituent le meilleur rempart contre les tentatives de démantèlement des politiques DEI. En s'appuyant sur des conventions de quantification réellement partagées et appliquées – notamment dans le cadre des dispositifs de contrôle de gestion sociale et des exigences de publication extra-financières –, ces politiques peuvent s'imposer durablement comme des composantes essentielles de la GRH moderne.

Jérôme Coullaré

1. Baker, A., C., Larcker, D., F., & McLure, C. (2023). Diversity Washing. ECGI Working Paper Series in Finance.
2. Bereni, L. (2023). Le management de la vertu. Presses de SciencesPo.
3. Bereni, L. (2024). Clin d'oeil : Diversity wins ? A progressive critique of the business case for virtue. ENTREPRISES ET HISTOIRE.
4. Cachat-Rosset, G. (2019). Un nouveau paradigme pour apprécier l'impact du climat diversité sur la performance des salariés [These de doctorat, Toulouse 1]. http://www.theses.fr/2019TOU10028
5. Coron, C. (2019). Quantification En Ressources Humaines : Usages Et Analyses. ISTE Group.
6. Coron, C. (2021). Quantifying human resource management : A literature review. Personnel Review, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0322
7. Coullaré, J. (2025). Les indicateurs sociaux, révélateurs des tensions entre aspirations à la durabilité et préservation des modèles d'affaires existants. ACCRA, 22(1), 78-112. https://doi.org/10.3917/accra.022.0078
8. Coullaré, J., & Coron, C. (2025). Lutte contre les discriminations, diversité(s) et inclusion:Vingt ans de quantification de la différence dans une grande entreprise française. Revue française de gestion, 320(1), 19-43. https://doi.org/10.1684/rfg.2025.59
9. De Cock, V., Celik, P., & Toma, C. (2024). The Proof is in the Pudding. Workers Care About Evidence- Based Diversity Cues. Journal of Applied Social Psychology.
10. Desrosières, A. (2008). Gouverner par les nombres : L'argument statistique II. In Gouverner par les nombres : L'argument statistique II. Presses des Mines. https://books.openedition.org/pressesmines/341
11. Desrosières, A. (2010). La politique des grands nombres. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.desro.2010.01
12. Desrosières, A. (2014). Chapitre 10. L'« économie des conventions » entre réflexivité et expertise. La Découverte. https://www-cairn-info.acces-distant.sciencespo.fr/prouver-et-gouverner--9782707178954-page-212.htm
13. Diaz-Bone, R. (2016). Convention Theory, Classification and Quantification. Historical Social Research / Historische Sozialforschung, 41(2 (156)), 48-71.
14. Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate : Moving the Field Forward. Journal of Management, 42(5), 1136-1168. https://doi.org/10.1177/0149206316630380
15. Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (2008). A Sociology of Quantification. European Journal of Sociology, 49(3), 401-436. https://doi.org/10.1017/S0003975609000150
16. Farmanesh, P., Vehbi, A., Zargar, P., Sousan, A., & Bhatti, F. (2020). Is there always a positive relationship between workplace diversity and organizational performance, or does diversity fatigue imply a suppressing effect? The South East European Journal of Economics and Business, 15(1), 14-26.
17. Greasley, K., & Thomas, P. (2020). HR analytics : The onto-epistemology and politics of metricised HRM. Human Resource Management Journal, 30(4), 494-507. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12283
18. Héran, F. (2007). Inégalités et discriminations - Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique : Rapport du comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations (COMEDD). Vie publique.fr. https://www.vie-publique.fr/rapport/30934-inegalites-et-discriminations-usage-critique-et-responsable-statistiques
19. Maillard, D. (2025). Histoire et avenir de l'engagement des entreprises : «La RSE, ça dégage?» Editions Fondation Jean Jaurès.
20. Maizeray, L. (2014). La gestion de la diversité mise à l'épreuve : Le cas du groupe Crédit Agricole SA [These de doctorat, Paris 2]. http://www.theses.fr/2014PA020057
21. Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. Academy of Management Journal, 56(6), 1754-1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823
22. Pesqueux, Y. (2021). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : La ` vieille ' ' RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020. 112.
23. Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial : Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance? Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 40, 765-769. https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374

VERS UNE FONCTION RH DURABLE : FAIRE MIEUX, PAS PLUS

Selon PwC en 2024, 87 % des DRH déclarent devoir délivrer davantage de valeur avec moins de ressources. Face à une pression croissante – pilotage de la croissance, rétention, IA, attentes managériales – il devient essentiel de s'interroger : en fait-on trop ? Et surtout: est-ce que l'on fait ce qui compte vraiment pour les collaborateurs et pour contribuer à la croissance de l'entreprise?

Eloise Lutton – Zenika, Leader Ship Coach better up
Sandrine Brossard - Group Chief people officer = DATAIKU

À force de vouloir tout prendre en charge, la fonction RH s'épuise parfois, se disperse souvent, et donc dilue son impact. Et si, au lieu d'ajouter, on commençait par prioriser?

Dans cet article, nous proposons une autre approche de la fonction RH : une approche plus essentielle, plus structurée et ainsi plus durable. Il ne s'agit pas d'une fonction RH au rabais, mais d'une fonction RH qui tient dans le temps malgré les aléas.

Les trois piliers d'une fonction RH durable

Dans une fonction RH souvent sur-sollicitée, il nous semble indispensable de poser un cadre pour mieux agir. Pour ce faire, voici les trois piliers qui, selon nous, permettent de construire une fonction RH à la fois utile, claire et durable.

1. Etre clair sur ce que la fonction RH porte et ce qu'elle ne porte pas

Clarifier les rôles, les responsabilités, les rituels RH : c'est essentiel, et plus l'organisation grandit, plus cela devient structurant. Sans cadre clair, on crée de la confusion, des attentes mal posées, une surcharge de travail et parfois même des tensions inutiles. Ainsi la fonction RH récupère souvent tout ce

que les autres fonctions ne souhaitent pas délivrer comme l'administratif ou les actes managériaux difficiles comme celui d'annoncer une mauvaise nouvelle à un collaborateur. Il est fondamental de savoir dire non : c'est aussi une façon de faire respecter la fonction et la valeur qu'elle délivre.

Une fonction RH claire, c'est une fonction dont on comprend les enjeux. C'est aussi une fonction qu'on respecte et sur laquelle on peut vraiment s'appuyer.

2. Savoir prioriser les sujets

Tous les sujets ne sont pas prioritaires et ne méritent pas d'être traités avec la même importance. Prioriser, c'est faire des choix en fonction de la maturité de l'entreprise, de ses enjeux, et du niveau de soutien RH disponible.

Il est par exemple compliqué de s'occuper de la gestion des carrières ou de la mise en place de l'IA si la fonction RH ne repose pas sur des bases solides. Prioriser implique parfois de travailler sur des sujets indispensables mais non visibles pour les collaborateurs. Avoir une roadmap claire permet de se concentrer sur ce qui est stratégique, attendu et qu'on est en mesure de délivrer et de refuser de faire ce qui n'apporte pas de valeur à la fonction ou à l'entreprise.

3. Etre présent(e) là où c'est clé

Être RH, ce n'est pas chercher à tout couvrir. Pendant longtemps, nous avons pensé que "tenir la fonction" voulait dire être partout : en support, en anticipation, en réponse et donc souvent en surcharge. Mais avec le temps et l'expérience de contextes exigeants, en croissance rapide et en forte pression opérationnelle — nous avons compris que l'enjeu n'est pas d'être visible partout. L'enjeu, c'est d'être pertinent(e) là où c'est clé.

Être présent(e), c'est être là où il faut poser un cadre, réguler une tension, accompagner une décision. C'est aussi savoir ne pas intervenir tout de suite, faire confiance aux managers, les rendre autonomes et leur laisser de l'espace, ou au contraire tenir fermement une position quand c'est nécessaire. Une fonction RH qui tient dans la durée, c'est une fonction qui sait où elle est attendue et où elle est utile.

Ce que nous avons arrêté, simplifié, renforcé

Réfléchir à une fonction RH plus durable ne suffit pas. Il faut aussi oser faire différemment. Voici, ce que nous avons ajusté dans nos organisations respectives non pas pour faire moins, mais pour faire mieux.

Ce que nous avons arrêté

Dans un souci de bien faire, la fonction RH absorbe souvent des projets ou des rituels sans réel impact. Nous avons choisi de mettre un stop à ce qui prenait du temps sans créer de valeur pour l'entreprise.

- *Des calibrations RH lancées trop tôt dans des organisations encore peu matures*
- *Des rituels vides (entretiens à 360° non utilisés, engagement survey sans plan d'action ni suivi)*
- *Des outils ou politiques «standard» installés pour cocher la case, sans réelle appropriation comme par exemple des "people reviews" dans des organisations sans maturité managériale,*
- *Des boucles de validation excessives, sources de lenteur plus que de pilotage*

Ce que nous avons simplifié

Notre ambition est de faire plus simple, plus fluide et plus adapté. Cela suppose de revoir nos politiques RH, nos processus et nos outils à la lumière des évolutions technologiques et humaines.

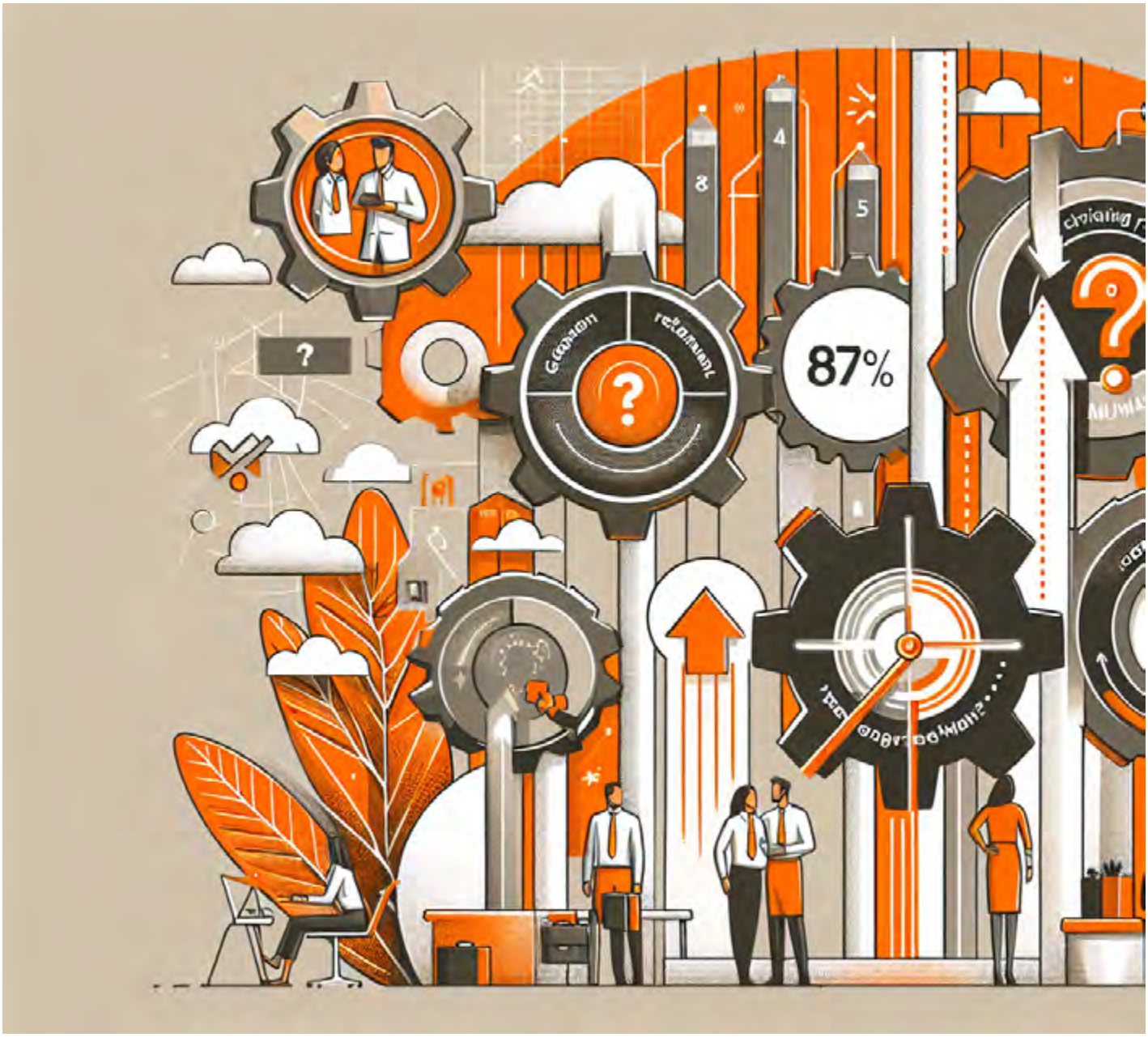
- *Une communication RH allégée et ciblée, avec des contenus automatisés ou intégrés dans les usages du quotidien*
- *Une gestion administrative RH plus épurée, plus simple à exécuter et à comprendre pour les collaborateurs*
- *Des onboardings centrés sur les messages qui comptent*
- *L'intégration progressive d'agents conversationnels ou de solutions IA pour soulager l'équipe RH, sans perdre le lien humain*

Ce que nous avons renforcé

Simplifier est un bon début, il faut ensuite aussi muscler la fonction.

- *L'écoute réelle, dans la durée pas uniquement lors des grands rituels*
- *Le pilotage RH, via des KPIs utiles et l'usage de la data, mais aussi des échanges réguliers avec les managers*
- *Une place au COMEX*
- *La posture managériale, soutenue, outillée et challengée*
- *Et surtout : la place de la fonction RH dans les décisions stratégiques*

Une fonction RH durable n'est pas un service support: c'est un levier business et cela suppose une compréhension des enjeux économiques, financiers et culturels de l'entreprise.



Ce qu'on y gagne toutes et tous

Faire moins mais mieux c'est gagner en impact, en clarté et en visibilité. En se concentrant sur ce qui compte vraiment, la fonction RH retrouve :

- *Plus de justesse dans l'action : des décisions alignées avec les enjeux réels*
- *Moins de dispersion : une roadmap claire, des KPIs choisis, une meilleure lisibilité pour les équipes*
- *Une posture RH renforcée : crédible, structurante et perçue comme un vrai partenaire du business*
- *Un meilleur ancrage dans la stratégie en parlant le langage de l'entreprise*
- *Et surtout du sens dans ce qui est fait, dans la manière de le faire, et dans la façon de l'expliquer*

Conclusion

Et si nous faisions ensemble le pari d'une fonction RH plus claire, plus essentielle et plus durable ? Une fonction RH qui prouve son impact sans excès, en s'inscrivant dans la durée.

Sandrine Bressard & Eloise Lutton

Sources

Etude PwC 'Business Reinvention' publiée en 2024: https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/business-reinvention/chro.html

RÉMUNÉRATION À LA PERFORMANCE : ET SI L'ON FAISAIT FAUSSE ROUTE ?

La rémunération à la performance se veut méritocratique et motivante. Pourtant, mesurer objectivement la performance humaine et éviter les effets pervers des récompenses financières constitue un véritable défi pour les organisations modernes.

Xavier MMEULEMANS
Fondateur, Blueprint Advisory

Quand mesurer devient mission impossible

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises défendent la rémunération à la performance comme une solution idéale et méritocratique, censée harmoniser les intérêts de l'employeur et des collaborateurs. Primes variables, bonus divers, ou encore matrices sophistiquées d'augmentation salariale font partie intégrante de ce modèle.

En théorie, tout semble juste et stimulant, promettant équité, clarté et objectivité.

Mais derrière cette apparente perfection se cache une difficulté majeure : comment évaluer objectivement la performance réelle des salariés, particulièrement lorsqu'elle repose sur des compétences intrinsèquement subjectives telles que la créativité, la capacité à prendre des initiatives, l'adaptabilité ou encore l'art subtil de motiver et diriger une équipe ?

Les indicateurs quantitatifs habituels comme les ventes réalisées, les objectifs atteints, ou le respect des délais montrent rapidement leurs limites pour saisir l'ampleur réelle du travail effectué.

Prenons l'exemple concret d'un manager qui traverse une période difficile au sein de son équipe. Sa véritable contribution ne se limite pas simplement à des résultats immédiats ou financiers. Elle se révèle dans sa capacité à maintenir une cohésion forte, restaurer la confiance, et créer un environnement de travail positif malgré les difficultés ou les tensions existantes. Ces compétences, absolument indispensables à la réussite durable d'une entreprise, échappent pourtant largement aux méthodes d'évaluation classiques.

Par ailleurs, une utilisation excessive des indicateurs quantitatifs peut engendrer des effets pervers très concrets. Par exemple, en focalisant uniquement sur les ventes immédiates ou sur la rapidité d'exécution des tâches, une entreprise pousse involontairement ses collaborateurs vers des comportements nuisibles à long terme : baisse de qualité

du service client, négligence des missions essentielles mais peu visibles, ou encore émergence de rivalités internes susceptibles de nuire gravement à l'esprit d'équipe et à la collaboration.

Le retour en force de la motivation intrinsèque

Ces observations sont d'ailleurs confirmées par de nombreuses études en psychologie organisationnelle. Le chercheur américain Daniel Pink démontre dans son ouvrage 'La vérité sur ce qui nous motive, Flammarion, 2016) que les récompenses financières peuvent paradoxalement réduire la motivation intrinsèque des salariés, surtout lorsqu'il s'agit de tâches nécessitant créativité, innovation ou collaboration étroite.

Ses travaux soulignent que si les collaborateurs se sentent motivés exclusivement par des incitations monétaires, ils risquent de perdre leur désir d'innovation, de coopération et leur implication au-delà des tâches explicitement récompensées.

Face à ce constat, un nombre croissant d'entreprises innovantes cherchent désormais d'autres solutions. Des sociétés reconnues pour leur capacité à innover et leur souci du bien-être au travail, comme Google ou Atlassian, ont profondément transformé leur manière d'évaluer les performances.

Plutôt que de miser exclusivement sur des primes individuelles ou sur des objectifs purement quantitatifs, ces entreprises privilégient désormais une évaluation plus qualitative, basée sur des retours réguliers, des échanges constructifs, et le développement personnel et collectif.

L'évaluation par les pairs devient ainsi un levier essentiel, capable de reconnaître précisément l'apport humain et qualitatif des employés, pour une appréciation plus complète et nuancée.

Certaines entreprises pionnières vont même jusqu'à abandonner totalement les primes individuelles, jugées trop individualistes et source de compétition malsaine, pour mettre en place des systèmes de reconnaissance collectifs et non monétaires.

Ces systèmes prennent en compte des critères liés à l'amélioration du climat social, à la collaboration efficace entre équipes, au partage des connaissances, ou encore à l'implication active dans la formation interne et le développement de compétences clés. Les résultats observés sont particulièrement positifs : augmentation notable de l'engagement, diminution sensible du turnover, et amélioration globale du bien-être professionnel.

La fin du 'bâton et de la carotte' ?

Ainsi, la traditionnelle approche du «bâton et de la carotte», malgré sa simplicité apparente, paraît de plus en plus décalée par rapport aux réalités complexes du monde professionnel moderne. La performance réelle ne peut plus se limiter simplement à des chiffres. Elle doit intégrer des dimensions qualitatives profondes, valorisant des compétences essentielles telles que l'empathie, le leadership collaboratif, l'aptitude à communiquer clairement, ou encore la gestion efficace du changement.

Finalement, si l'on veut que la rémunération à la performance atteigne réellement ses objectifs, elle doit évoluer vers un modèle hybride, équilibrant soigneusement des indicateurs quantitatifs pertinents avec des évaluations qualitatives approfondies. À défaut, les entreprises s'exposent à des conséquences négatives majeures, telles que la démotivation croissante, la multiplication des tensions internes, et paradoxalement, une baisse de la performance collective.

Vers une approche multidimensionnelle

En conclusion, si la performance humaine reste le moteur de la performance économique des organisations, la nature même du travail s'étant complexifiée, les anciennes recettes développées lors de l'avènement du Taylorisme et de sa division du travail ne constituent plus des réponses adéquates, et sont même devenues à bien des égards, contreproductives.

Repenser nos modèles de rémunération de la performance, c'est reconnaitre la nature complexe et multidimensionnelle du travail, et c'est reconnaitre également qu'une performance durable ne serait s'inscrire que dans un temps long, et ne se résume pas donc pas aux chiffres du dernier trimestre.

C'est seulement en valorisant et en acceptant toute la complexité des interactions professionnelles, et en repensant profondément les critères de mesure de la performance que les entreprises modernes pourront pleinement libérer le potentiel collectif et individuel de leurs équipes.

Xavier Mertens

PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET VALEURS HUMAINES : LE RÔLE CLÉ DE LA GESTION DES TALENTS

Les considérations éthiques permettent-elles de conserver la performance au sein des entreprises ? Serait-il réaliste économiquement de mettre en avant l'importance des valeurs humaines ? Si oui, comment concilier la recherche de performances économiques accrues et le déploiement des valeurs humaines au sein de l'entreprise ?

Marilyn Samaha Khair
Conseil développement stratégique & fondatrice CYGN

Face aux récents changements de paradigme mondial, on constate un recul de la diversité et des considérations éthiques, privilégiant ainsi une approche centrée sur le business pur. Pourquoi devrions-nous encore parler de valeurs humaines dans l'entreprise, alors que les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et la quête effrénée de profits semblent être les principaux moteurs des stratégies d'entreprises ? Or, les préoccupations éthiques remettent précisément en question les priorités purement financières des organisations. Elles permettent également d'aborder concrètement la question des valeurs humaines des collaborateurs. Respect, responsabilité, empathie, courage, tolérance, honnêteté - entre autres - représentent des valeurs solides sur lesquelles fonder sa stratégie et renforcer la performance économique des entreprises.

Quelles opportunités s'offrent à nous dans le contexte actuel - contraignant, anxiogène et potentiellement paralysant ? Une piste de réponse réside dans la valorisation des ressources humaines des organisations. Ainsi, serait-il possible de chercher à concilier performances économiques et valeurs humaines ? La mise en place d'une gestion des talents efficiente pourrait-elle contribuer à rendre cet objectif stratégique atteignable ?

Pourquoi chercher à concilier performances économiques et valeurs humaines ?

Jusqu'à présent, l'entreprise n'a pas eu nécessairement besoin de prendre en compte les valeurs humaines. Sa stratégie et sa gestion se sont essentiellement appuyées sur des critères mesurables et chiffrés :

- *Performance financière : augmentation du chiffre d'affaires, rentabilité, gestion des coûts.*
- *Performance opérationnelle : productivité, efficacité et qualité.*
- *Performance client : satisfaction et expériences clients.*

S'adapter aux changements du marché, définir un positionnement concurrentiel ainsi que proposer des produits et services innovants suffisent amplement à remplir le plan stratégique annuel. Une stratégie réussie peut ainsi se mesurer essentiellement en termes de performances économiques.

Plus récemment, on constate également que l'instabilité des contextes socio-économiques et politiques provoquent une adhésion encore plus marquée à ces critères de gestion. Le facteur humain est loin d'être pris en compte : le nombre et l'envergure des plans sociaux le démontrent.

Pourtant, c'est particulièrement dans des contextes de crises à répétition que la stratégie et les performances économiques de l'entreprise méritent d'être examinées de manière plus minutieuse. En élargissant nos angles de vision, ne pourrions-nous pas considérer que les valeurs humaines pourraient précisément constituer un rempart solide dans la tempête ?

Les valeurs humaines et les talents de l'entreprise comme ressources incontournables pour optimiser la performance économique

Tous secteurs confondus, on constate une forte instabilité et volatilité des marchés. La différence entre une entreprise et ses concurrents ne se situe pas seulement au niveau de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité. La distinction entre une entreprise et une autre portera sur ses éléments de singularité. Quelles visions portent les dirigeants ? Quelles valeurs sont mises en avant ? Sont-elles incarnées par les décideurs et par les talents qui constituent l'entreprise ? La communication est-elle cohérente avec les valeurs de l'organisation ou bien s'avère-t-elle trompeuse à l'observation du fonctionnement réel des équipes ?

Nous sommes désormais dans une phase où l'incertitude et l'instabilité s'intensifient. Certes, il est intéressant d'adopter des stratégies réactives face aux variations des marchés pour pouvoir poursuivre l'activité dans les meilleures conditions. Cependant, la réalité des situations nous montre l'effet suivant : répondre uniquement à des changements par l'axe de la rentabilité et des chiffres privilégie une vision à court-terme. Les décisions de coupes budgétaires, licenciements et mise à l'arrêt des investissements favorisent les conditions de détérioration des éléments constituant la particularité des entreprises. Or, l'entreprise est un organisme vivant sur un temps plus long.

Le leadership, indispensable pour ancrer sa marque

La capacité à piloter son entreprise dans des contextes difficiles est aussi vitale que celle de gérer les périodes de stabilité et de croissance. Comment rester en ligne avec les besoins de ses clients si l'entreprise se défait d'une partie de ses moyens de production et d'organisation ? Comment rassurer et maintenir l'engagement des équipes si la première action est de se séparer de ses talents lorsque le vent tourne ? Comment préserver un réseau de partenaires de confiance quand les budgets sont supprimés ?

En bref, comment rester leader sur son marché si l'entreprise altère, une par une, les relations de confiance – développées dans le temps - avec chacune de ses parties prenantes ? Les critères financiers sont indispensables, mais insuffisants aujourd'hui, pour être une entreprise en croissance de manière durable et pérenne.

Piloter son entreprise en misant sur une gestion des talents efficiente et vertueuse ?

Du point de vue du management et des ressources humaines, nous pourrions définir le processus de gestion des talents comme le parcours d'un salarié de son premier contact avec l'entreprise à son départ. Ce processus implique donc l'attraction, le recrutement, la fidélisation, le développement, la mobilité et le départ d'un talent. L'objectif ? Savoir mettre

la gestion du capital humain en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Comment ? Tout d'abord, en reconnaissant la place des valeurs et des personnes faisant partie de l'organisation, pour développer des relations interpersonnelles de qualité. L'anticipation des risques liée à la gestion des collaborateurs requiert écoute, respect et empathie. Ensuite, en utilisant expertises, outils et systèmes adéquats à l'activité. Une gestion des talents optimale permet par conséquent de gérer le relationnel, l'opérationnel et l'imprévu.

Ainsi, concilier les valeurs humaines et la performance économique est non seulement possible, mais de plus en plus nécessaire dans le contexte actuel. La gestion des talents pourrait être un levier efficace pour intégrer les valeurs humaines à des critères classiques chiffrés de performance.

En quoi la gestion des talents permet-elle de comprendre comment ces aspects peuvent coexister et se renforcer mutuellement ?

Voici quelques pistes pour améliorer la performance économique en déployant une stratégie de gestion de talents efficiente :

1. Leadership éthique : Les leaders qui incarnent des valeurs humaines fortes peuvent inspirer leurs équipes et créer une culture d'entreprise positive. Cela peut conduire à une meilleure collaboration, à une plus grande innovation et à une performance accrue. Les entreprises qui intègrent des pratiques éthiques et responsables ont tendance à gagner la confiance de leurs clients, salariés et partenaires. Cette confiance peut renforcer leur réputation et, à long terme, améliorer leur performance économique.

2. Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : La responsabilité sociale des entreprises consiste à intégrer des considérations sociales, environnementales et économiques, dans les activités et les relations, avec les parties prenantes. En investissant dans la RSE, les entreprises peuvent attirer et fidéliser des talents, Les entreprises qui adoptent des pratiques durables peuvent réduire leurs coûts opérationnels, attirer des investisseurs soucieux de l'impact environnemental et social et fidéliser leurs clients.

3. Qualité de vie au travail : Des conditions de travail respectueuses et un environnement favorisant le bien-être des salariés peuvent améliorer la productivité, réduire l'absentéisme et diminuer le turnover. Les salariés épanouis et engagés sont généralement plus motivés et performants.

4. Communication : Une communication interne transparente et une communication externe cohérente avec les valeurs de l'entreprise renforcent la confiance et la loyauté des talents que l'on cherche à attirer, recruter, fidéliser et développer, tout en minimisant les risques de mauvais recrutements.

5. Innovation et créativité : Un environnement de travail basé sur des valeurs humaines encourage l'expression des idées et la prise d'initiatives. Cela peut stimuler l'innovation et la créativité, des éléments clés pour rester compétitif sur le marché.

6. Résilience organisationnelle : Les entreprises qui intègrent des valeurs humaines sont souvent mieux équipées pour faire face aux crises et aux défis. Une culture organisationnelle forte et des salariés engagés peuvent aider l'entreprise à rebondir plus rapidement après des périodes difficiles.

Pilier incontournable de la stratégie d'entreprise, la gestion des talents permet donc de transformer les aspirations éthiques et les valeurs humaines, en réalités opérationnelles, contribuant ainsi à une performance globale plus solide et pérenne.

En conclusion, concilier performances économiques et valeurs humaines, à travers une gestion des talents adaptée, se révèle être un axe stratégique essentiel pour piloter son entreprise dans des environnements complexes, tels que nous les traversons actuellement. Les valeurs humaines, loin d'être un frein à la performance, constituent un véritable atout pour créer un environnement de travail épanouissant et durable. En intégrant des pratiques éthiques et responsables, les entreprises peuvent non seulement attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi construire des relations de confiance avec leurs clients et partenaires. En définitive, définir et infuser les valeurs humaines dans l'entreprise n'est ni irréaliste ni naïf. Cela s'avère être une stratégie intégrée et proactive pour garantir le développement, la résilience et la pérennité des entreprises sur le long terme. Les entreprises qui prennent le parti de sortir de la quête incessante de profits et d'une vision à court-terme peuvent générer de la valeur durablement.

Marilyn Sawaha Khair

LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE, UN DÉFI ÉTHIQUE À 360°

La parentalité reste encore largement sous-estimée dans l'entreprise. Trop souvent cantonnée à un sujet logistique, intime ou périphérique, elle est rarement envisagée comme un levier stratégique. Pourtant, elle traverse l'ensemble de l'expérience collaborateur, impacte la performance des équipes et interroge en profondeur l'éthique des organisations.

Catherine DEIBER
CEO-fondatrice de BEOMAI

«Elle va nous coller un congé mat'...» Cette phrase, entendue encore en 2025, aurait pu être prononcée il y a trente ans. C'est dire combien la parentalité en entreprise demeure un impensé managérial : un angle mort où règnent les stéréotypes, les non-dits. Un irritant RH que l'on tente de gérer à la marge, sans jamais le penser en profondeur.

Le mot «parentalité» lui-même est trompeur. Il donne l'illusion d'un bloc homogène, statique. Comme si être parent, quels que soient l'âge de l'enfant, la situation familiale ou le contexte de vie, relevait de la même réalité. Or c'est tout l'inverse : la parentalité est un processus vivant, traversé de doutes, d'étapes, de bouleversements. Et s'il est une période particulièrement critique, c'est bien celle du devenir parent — de la pré-conception aux premières années de vie de l'enfant. C'est là que se joue une bascule invisible, mais décisive.

Des défis éthiques à 360°

1. Une éthique humaine

Devenir parent bouleverse tout : la santé mentale, la confiance en soi, les repères, le sommeil, les priorités, la capacité à organiser son temps. Ces réalités ont des conséquences concrètes sur la capacité de concentration, l'énergie, l'engagement — et donc la performance au travail.

La parentalité commence parfois dans le silence d'une attente, l'épreuve d'une fausse couche, la lourdeur d'un protocole PMA. Elle se poursuit dans la fatigue chronique, l'angoisse de mal faire, la culpabilité d'en faire trop ou pas assez — à la maison comme au bureau.

Les politiques RH sont rarement calibrées pour reconnaître ces fragilités. Pourtant, elles sont centrales. Chez Beomai, où nous accompagnons salariés, managers et directions, les récits se répètent : isolement, surcharge, colère, fatigue. Un système à bout de souffle. Les impacts : QVT, engagement, performance, absentéisme, turnover.

2. Une éthique familiale

La grossesse ne dure pas neuf mois ; elle dure cinq ans : du désir d'enfant à la petite enfance. Cinq années de bouleversements continus — physiques, logistiques, émotionnels, conjugaux, financiers.

Les hommes sont tout autant concernés, même s'ils ne portent pas la grossesse. Ils partagent la charge mentale, l'organisation, les nuits hachées. Ils vivent eux aussi le désarroi des parcours de fertilité, le choc des fausses couches, les inquiétudes, les tensions entre vie professionnelle et vie personnelle.

Et la parentalité ne s'arrête pas au couple. Elle implique les fratries, les familles recomposées, les grands-parents — souvent éloignés, parfois jugés intrusifs. Elle fragilise les mères seules, les familles homoparentales confrontées à des démarches encore complexes. Elle désunit : 66 % des couples se disputent après une naissance, un sur quatre se sépare dans l'année.

Ces réalités affectent la stabilité, la disponibilité, l'engagement des collaborateurs. Elles doivent être accompagnées.

3. Une éthique corporate

Les discriminations liées à la parentalité sont une réalité : 84 % des femmes estiment que la maternité nuit à leur carrière. Une femme sur dix quitte ou perd son emploi en cours de grossesse, 20 % parmi les ouvrières et employées de service (Inserm & DREES, 2016).

Chaque année, en France, 200 000 fausses couches et 125 000 parcours PMA sont vécus. Mais le silence domine, par peur du jugement ou de sanctions professionnelles.

Les hommes ne sont pas épargnés : ceux qui souhaitent s'impliquer davantage font face à des stéréotypes persistants, au regard de collègues ou à l'absence d'accompagnement RH.

Par ailleurs, les dispositifs existants bénéficient surtout aux cadres urbains, bien informés, qui peuvent bénéficier de télétravail ou de places en crèche. Ailleurs ? Rien. Les mamans solos, les postes à horaires décalés, les salariés précaires sont laissés pour compte.

Être parent ne devrait pas être un privilège de CSP+, et l'entreprise ne peut plus se contenter d'initiatives ponctuelles et d'inégalités silencieuses. L'éthique, ici, c'est d'agir pour tous.

4. Une éthique sociétale

En 2024, l'indice de fécondité est tombé à 1,62 enfant par femme en France — un plus bas historique qui interroge profondément. Les femmes en âge et capacité de procréer sont 30 % à déclarer ne pas vouloir d'enfant. Les raisons ? Le désir de liberté (91 %), les inquiétudes climatiques et politiques (81 %), et le coût de la vie (63 %) — selon une étude IFOP/ELLE 2022.

Selon l'INED, seuls 16 % des femmes et 8 % des hommes de moins de 30 ans sont aujourd'hui parents. Ce recul marqué de l'âge d'entrée dans la parentalité doit interpeller les employeurs : ce sont désormais les collaborateurs les plus stratégiques — entre 30 et 45 ans — qui vivent les étapes les plus exigeantes du devenir parent. Soutenir et ré-enchanter la parentalité, ce n'est donc pas «faire un geste». C'est assurer la continuité d'un modèle de société alors que le renouvellement des générations n'est plus assuré : protection sociale, retraites, croissance économique. Les bébés d'aujourd'hui sont les salariés et clients de demain. C'est une responsabilité collective, un avenir commun.

Des dispositifs actuels aux effets limités

Pourquoi si peu d'action ? Parce que la parentalité est encore perçue comme :

- *un sujet trop intime et tabou pour une politique RH,*
- *une équation insoluble entre vie pro et vie perso,*
- *un vide considérable entre le médical (mutuelles, congés) et la logistique (crèches).*

Trois leviers classiques... et leurs limites :

1. Le système de santé couvre bien les aspects médicaux. Mais rien sur la santé mentale, la récupération physiologique et cognitive, la cohésion du couple, les compétences parentales, le soutien pratique au creux du quotidien. Or c'est précisément ce socle invisible qui conditionne le retour au travail, l'énergie disponible et la qualité

d'engagement des jeunes parents.

2. Les crèches, bien que précieuses, sont coûteuses malgré les aides publiques, et difficiles à généraliser à l'ensemble des salariés. Les commissions d'attribution deviennent des moments de tension entre RH, managers et partenaires sociaux. Lorsqu'un collaborateur se voit refuser un berceau en crèche, attribué à l'un de ses collègues, dépit et sentiment d'injustice prennent la place de la fidélisation initialement recherchée.

3. Les congés parentaux supplémentaires, bienvenus mais insuffisants. Perdre 4h30 de sommeil par nuit et reprendre le travail comme si de rien n'était ? Une étude de l'Université de Warwick, relayée par The Daily Mail, montre qu'un parent perd 68 jours de sommeil la première année, soit 31 heures perdues chaque semaine. Il faut parfois six ans pour retrouver un rythme normal.

Une nouvelle génération de solutions éthiques

Il est temps d'inventer une nouvelle génération de solutions. Ethiques, accessibles, universelles.

1. *Accompagner la parentalité de bout en bout, de -2 à +5 ans : PMA, IVG, fausse couche, grossesse, naissance et séjour à la maternité, post-partum, retour au travail, petite enfance. Chacune de ces étapes mérite un accompagnement spécifique.*
2. *Respecter l'intimité, garantir l'anonymat. Avant la déclaration de grossesse, aucune protection légale dans le Code du Travail. Et pourtant, les femmes (et les hommes) ont besoin d'aide. L'accompagnement doit être totalement confidentiel et sécurisé, sans avoir à tout dévoiler à son manager.*
3. *Assurer l'universalité : proposer une solution simple à déployer, pour tous les profils, partout. Ruralité, banlieues, horaires décalés, parents solos, homoparentalité : une solution globale, clé en main.*

Une enquête OpinionWay pour les Apprentis d'Auteuil (mars 2025) le confirme : les attentes prioritaires sont la possibilité de se ressourcer (64 %), un meilleur partage des responsabilités (41 %) et davantage de relais extérieurs (35 %). Seulement 30 % citent un besoin d'aménagement employeur. Les parents n'attendent pas «plus de congés». Ils réclament du souffle, du lien, du soutien concret.

La technologie comme levier éthique

La technologie rend enfin cela possible : un accompagnement lisible, fluide, personnalisable, disponible à toute heure, partout. Et finançable.

Chez Beomai, c'est toute une nouvelle filière d'accompagnement périnatal et parental que nous structurons, à partir d'un coach parental intelligent adossé à un très large réseau de professionnels certifiés (sages-femmes, psychologues, coachs, etc.).

L'intelligence artificielle quant à elle ne soigne pas. Elle oriente, éclaire, crée une passerelle vers l'humain. Une IA expérientielle, générative, supervisée, qui permet d'agir sur l'ensemble de l'écosystème :

- *les futurs et jeunes parents,*
- *les collègues,*
- *les managers,*
- *les RH,*
- *les directions,*
- *le CSE,*
- *les clients et collaborateurs de demain.*

Conclusion : accompagner la parentalité, ce n'est pas faire du social. C'est faire de la stratégie.

Ne rien faire, c'est alimenter un taux de casse humain alarmant :

- *20 % des couples peinent à concevoir,*
- *25 % des grossesses se terminent en fausse couche,*
- *1 parent sur 4 se sépare dans l'année suivant une naissance,*
- *20 % des femmes (et 10 % des hommes) vivent une dépression post-partum,*
- *+18% et +40 % de stress chez les parents d'un puis deux enfants.*

C'est négliger un des plus puissants déterminants de performance, d'égalité et de sens au travail.

L'éthique RH ne se joue pas dans les chartes, mais dans les actes. Dans la façon dont on soutient, au quotidien, celles et ceux qui portent la vie, élèvent, doutent, s'adaptent, résistent.

C'est là que se loge, sans doute, la forme la plus concrète de performance durable.

Catherine Deiber

ÉTHIQUE RH : DE LA MORALE À L'ACTION. ET SI ON ARRÊTAIT ENFIN DE RECRUTER À L'INTUITION ?

La gestion des ressources humaines ne peut plus se résumer à l'application de processus ou à la mise en œuvre de KPIs. Elle est, fondamentalement, un engagement moral envers les femmes et les hommes qui composent nos organisations.

MARIE-SOPHIE ZAMBEAUX
Fondatrice de ReThink RH

À l'heure des bouleversements technologiques, climatiques, sociaux et géopolitiques, la fonction RH est attendue sur un tout autre registre : celui de la responsabilité éthique. Cela suppose d'assumer un rôle plus politique, plus exigeant, plus humain.

Et s'il y a bien un domaine où cette éthique s'incarne de façon très concrète, c'est le recrutement. Chaque embauche est un acte qui reflète la vision du monde d'une organisation : est-elle inclusive, juste, rigoureuse ? Ou laisse-t-elle les stéréotypes orienter ses décisions ? Recrute-t-elle sur la base des compétences ? Croit-elle aux secondes chances ?

Recruter, un acte hautement politique

Recruter, c'est bien plus que combler un besoin opérationnel. C'est choisir qui a droit à une place dans l'organisation. Qui accède à un revenu, à un statut, à un avenir professionnel. C'est, en somme, dessiner les contours de l'inclusion ou de l'exclusion sociale.

Et pourtant, aujourd'hui encore, 77 % des DRH, 64 % des managers et 63 % des recruteurs en France s'appuient sur leur intuition pour prendre

des décisions en recrutement selon une étude de PerformanSe de 2023 [1]. Autrement dit, des choix déterminants sont fondés sur des ressentis subjectifs.

C'est un problème éthique majeur. Comment justifier éthiquement que l'accès à un emploi soit conditionné à un «bon feeling» ?

On parle souvent de «méritocratie» en entreprise, mais celle-ci suppose un minimum de rigueur et d'objectivité dans les pratiques de recrutement. Faute de quoi, les promesses d'équité et de justice ne sont que des slogans vidés de leur substance.

Le poids invisible des biais cognitifs

Notre cerveau est à la fois brillant et paresseux. Pour faire face aux 35 000 décisions que nous prenons chaque jour, il utilise des raccourcis mentaux, ou raccourcis de pensée spontanés et inconscients appelés biais cognitifs. Pratiques, certes. Mais aussi trompeurs. Et ils sont nombreux : 188 biais recensés dans le codex de John Manoogian III et Buster Benson. [2]

Et force est de constater que, dans un entretien de recrutement, ces biais s'invitent sans crier gare et parasitent allègrement les prises de décision.

Prenons l'effet de halo : il suffit d'une seule caractéristique perçue comme positive pour qu'elle contamine l'ensemble du jugement. Et l'un des exemples les plus frappants concerne l'apparence physique. Une personne perçue comme belle sera souvent jugée, inconsciemment, comme plus compétente, plus intelligente, plus honnête et même plus stable émotionnellement. De nombreuses études le confirment : la beauté constitue un avantage comparatif sur le marché de l'emploi.

Les chiffres varient, mais globalement, les hommes jugés «beaux» gagnent entre 17 % et 25 % de plus que leurs homologues moins avantagés physiquement. Deux bénéfices concrets à la clé : plus d'opportunités donc et des salaires plus élevés.

De nombreux autres biais entrent en scène comme le biais d'affinité qui pousse à favoriser les candidats qui nous ressemblent et l'effet de récence qui nous incite à accorder un poids excessif au dernier candidat rencontré.

Résultat : on croit être objectif alors qu'on est en réalité biaisé.

Et ces biais opèrent dès la rédaction de l'annonce, dans le choix même des mots et des critères demandés, puis cela se prolonge à chaque étape du recrutement comme le moment du tri des CV influencé par des stéréotypes liés à l'âge, au genre, à l'adresse ou même au prénom.

Dès lors, il n'est pas surprenant que dans Noise, Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter, les auteurs Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass R. Sunstein nous révèlent que lorsque 2 personnes rencontrent ensemble 2 candidats en entretien, elles ne sont pas d'accord sur le candidat à retenir dans 25 % des cas.

Et si ce chiffre peut sembler raisonnable, rappelons qu'il s'agit là d'un cas très simple, avec seulement deux profils en lice. Imaginez maintenant avec 50 candidatures à départager... Les chances de tomber d'accord diminuent à vue d'œil. Problématique, vous en conviendrez.

Des impacts lourds et durables

Recruter à l'intuition et laisser les biais et stéréotypes s'en donner à cœur joie porte atteinte à la qualité, la pertinence et à l'équité des décisions de recrutement. Ils nous éloignent du véritable objectif : recruter le meilleur futur collaborateur en évaluant les compétences de manière juste et objective.

Sous leur influence, on finit souvent par faire de mauvais choix. Et leurs conséquences ne sont pas neutres. Laisser les biais guider les recrutements, c'est :

- *Passer à côté de profils compétents ;*
- *Reproduire les inégalités sociales ;*
- *Accroître le turnover ;*
- *Dégrader la cohésion des équipes ;*
- *Exposer l'entreprise à des risques juridiques.*

Selon Manpower, une erreur de recrutement coûte en moyenne 90 000 €. Mais au-delà du coût financier, ce sont les valeurs de l'entreprise qui vacillent quand l'inéquité s'installe dans les processus RH.

Les biais fragilisent aussi la diversité des collectifs. Ils favorisent une homogénéité stérile, freinent l'innovation et génèrent, à terme, des

tensions et des sentiments d'injustice au sein des équipes.

Et la santé mentale ? Le grand impensé

Les discriminations ne portent pas que sur l'apparence ou le diplôme. Elles touchent aussi les personnes perçues comme «à risque» notamment celles ayant vécu un épuisement professionnel ou souffrant de troubles psychiques.

Chaque année, 13 millions de personnes sont concernées en France. La dépression touche 15 à 20 % de la population au cours d'une vie (Inserm). Et la France reste le plus gros consommateur de psychotropes au monde.

Et pourtant, la santé mentale reste un tabou au sein des organisations.

C'est l'un des grands impensés des politiques de diversité. On parle (à juste titre) de genre, d'origines, de handicap visible… mais lorsqu'il s'agit de handicap psychique, les regards se détournent et les portes se referment à demi. Toléré, peut-être. Intégré, rarement.

Combien de recruteurs et plus largement d'organisations écartent encore un profil au moindre soupçon de fragilité psychique ? Par peur, ignorance ou manque de formation. C'est une discrimination invisible, mais bien réelle. Et c'est une faute éthique.

Les entreprises ne peuvent plus faire semblant. Il ne s'agit pas de cocher une case RSE, mais de créer un environnement réellement plus juste, inclusif et sain. Ne pas agir, c'est cautionner une stigmatisation silencieuse. Il est temps de se retrousser les manches.

Une éthique RH exige une méthodologie solide

Il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions. Il faut des méthodes.

Et la plus efficace pour limiter les biais reste l'entretien structuré : des questions identiques posées à tous les candidats, une grille d'évaluation préétablie, des critères objectifs et partagés.

Les études sont unanimes : cette méthode est deux fois plus valide que l'entretien non structuré pour prédire la performance future d'un candidat. Et pourtant, elle reste encore marginale en France.

Structurer, former, objectiver : voilà les fondations d'une éthique RH concrète. Pas de morale sans mécanique.

L'éthique suppose une rigueur. Elle ne peut reposer sur la seule bonne volonté ou les valeurs individuelles. Ce sont les outils, les cadres, les processus qui permettent de réduire les biais, de garantir l'équité et de rendre la justice organisationnelle tangible.

Rendre les RH exemplaires, pour de vrai

Dans un monde où l'on exige toujours plus de responsabilité des entreprises, la fonction RH ne peut pas être à la traîne. Elle doit montrer l'exemple.

Repenser les processus de recrutement, accompagner les managers, sensibiliser aux biais cognitifs, accueillir les profils atypiques, recruter sans discriminer…

Ce sont les actes, et non les chartes, qui donnent corps à l'éthique RH.

Et cette exemplarité passe aussi par le courage de questionner les pratiques installées, les routines managériales et les croyances implicites. Il est temps de faire de l'éthique RH un véritable levier de transformation, au service de la performance durable et du lien social.

Conclusion

Recruter, c'est décider de l'avenir de quelqu'un. Difficile de trouver acte plus engageant.

Les recruteurs sont les premiers maillons de la chaîne de l'emploi. Ils ont, à ce titre, une responsabilité sociétale immense. Il est temps de l'assumer pleinement.

Lutter contre les biais cognitifs, structurer les processus, rouvrir les portes aux profils stigmatisés. Ce n'est pas juste une question de technique. C'est une question de morale. Et de courage.

Marie Sophie Zanbeaux

Références

[1] La place de l'intuition dans le recrutement, Baromètre WeSuggest 2023
[2] Codex des biais cognitifs d'après les travaux de John Manoogian III et Buster Benson téléchargeable à l'adresse suivante : codex-biais-cognitifs.pdf (penser-critique.be)

RECRUTEMENT : POURQUOI L'ÉMOTION NE DOIT PLUS DICTER NOS CHOIX

Alors que la plupart des entreprises affichent des engagements en faveur de la diversité, leurs pratiques de recrutement continuent de reposer sur des critères datés : présentation du CV, cooptation entre pairs, réseaux fermés. Autant de filtres qui excluent plus qu'ils ne révèlent les compétences. Pour ouvrir réellement le champ des possibles, il est urgent de repenser la sélection des talents : la diversifier, la structurer et, surtout, l'objectiver.

Laetitia Sauvage
Fondatrice et Directrice Générale – about ü

Un recrutement encore trop subjectif

Malgré la montée en puissance des outils digitaux et des approches data-driven, le recrutement reste encore largement gouverné par la subjectivité.

Cooptation, sélection via réseau, tri sur des impressions… Derrière les méthodes affichées, les décisions finales reposent bien souvent sur un ressenti difficilement objectivable.

Combien de recrutements se jouent encore sur un «je ne le sens pas» ou un «est-ce que j'aurais envie d'aller boire un verre avec cette personne ?» — des critères aussi flous qu'exclusifs, qui favorisent les profils familiers au détriment de la diversité.

Le CV est souvent le premier filtre, mais est-il réellement pertinent ?

- *Il favorise les personnes qui savent «se vendre» et formater leur parcours de manière séduisante, au détriment des compétences réelles.*
- *Il met en avant des éléments superflus (design, écoles fréquentées, logos d'entreprises connues) qui ont, la plupart du temps, aucun impact direct sur l'aptitude à occuper un poste.*
- *Il pénalise les talents issus de parcours atypiques ou de formations moins renommées, alors que leur potentiel*

pourrait être un atout décisif pour l'entreprise.

Faire un «beau CV» n'est pas une compétence professionnelle.

Pourtant, ce critère demeure un filtre discriminant au début de la plupart des process de recrutement

Objectiver la sélection : vers une première sélection réellement ouverte à tous et toutes

Pour garantir une réelle équité, il est nécessaire de rééquilibrer l'accès aux opportunités et d'évaluer les candidatures sur des critères objectifs.

Les pratiques à changer :

- *Remettre en question la cooptation et le recrutement par réseau comme premières sources de talents. Ces méthodes favorisent les cercles fermés et excluent de nombreux profils qualifiés qui n'ont pas le «bon réseau».*
- *Standardiser la mise en forme des parcours. En structurant les CV de manière identique (sans mise en page, sans logos, sans photos), on élimine les biais liés au design et on compare uniquement des éléments factuels.*
- *Anonymiser les candidatures lors des premières étapes. Masquer l'âge, le genre, l'origine, l'école et les entreprises précédentes permet une évaluation plus neutre et évite les biais inconscients.*

Expérimentation terrain : la méthode d'About ü

Chez About ü, nous avons mis en place un processus de sélection anonyme basé sur :

- Une anonymisation totale des profils lors des premières étapes du recrutement : suppression du nom, de l'âge, du genre, de l'école et des entreprises précédentes (des exemples sur https://aboutu.fr/pool-de-talents/)
- *Un tri basé uniquement sur les compétences, l'expérience et les motivations.*
- *Une structuration des informations pour éviter que la mise en forme d'un CV influence la perception d'une candidature.*

Tout le monde a les mêmes chances d'accéder au premier échange. La suite se joue sur l'évaluation structurée des compétences.

Notre mission : permettre à chacun et chacune d'entrer en jeu, sans biais, puis évaluer de manière équitable.

Résultat :

- *Une répartition équilibrée de 50 % d'hommes et 50 % de femmes parmi les talents présélectionnés*
- *30% de plus de 50 ans embauchés dans des secteurs comme la Tech où les plus de 55 ans représentent pourtant moins de 3% des salariés*
- *3 clients sur 4 reconnaissent avoir finalement embauché des profils différents, qu'ils n'auraient pas identifiés via des méthodes traditionnelles*
- *Un accès élargi à des profils issus de formations et d'expériences variées.*
- *Une plus grande diversité des recrutements finaux, sans intervention de quotas ou d'actions correctives.*
- *95 % des périodes d'essai validées, preuve que cette méthode ne favorise pas seulement l'équité, mais aussi la qualité des recrutements.*

Ce résultat démontre que lorsque les biais sont supprimés dès le tri initial, la diversité s'impose naturellement, tout en garantissant des recrutements durables et performants.

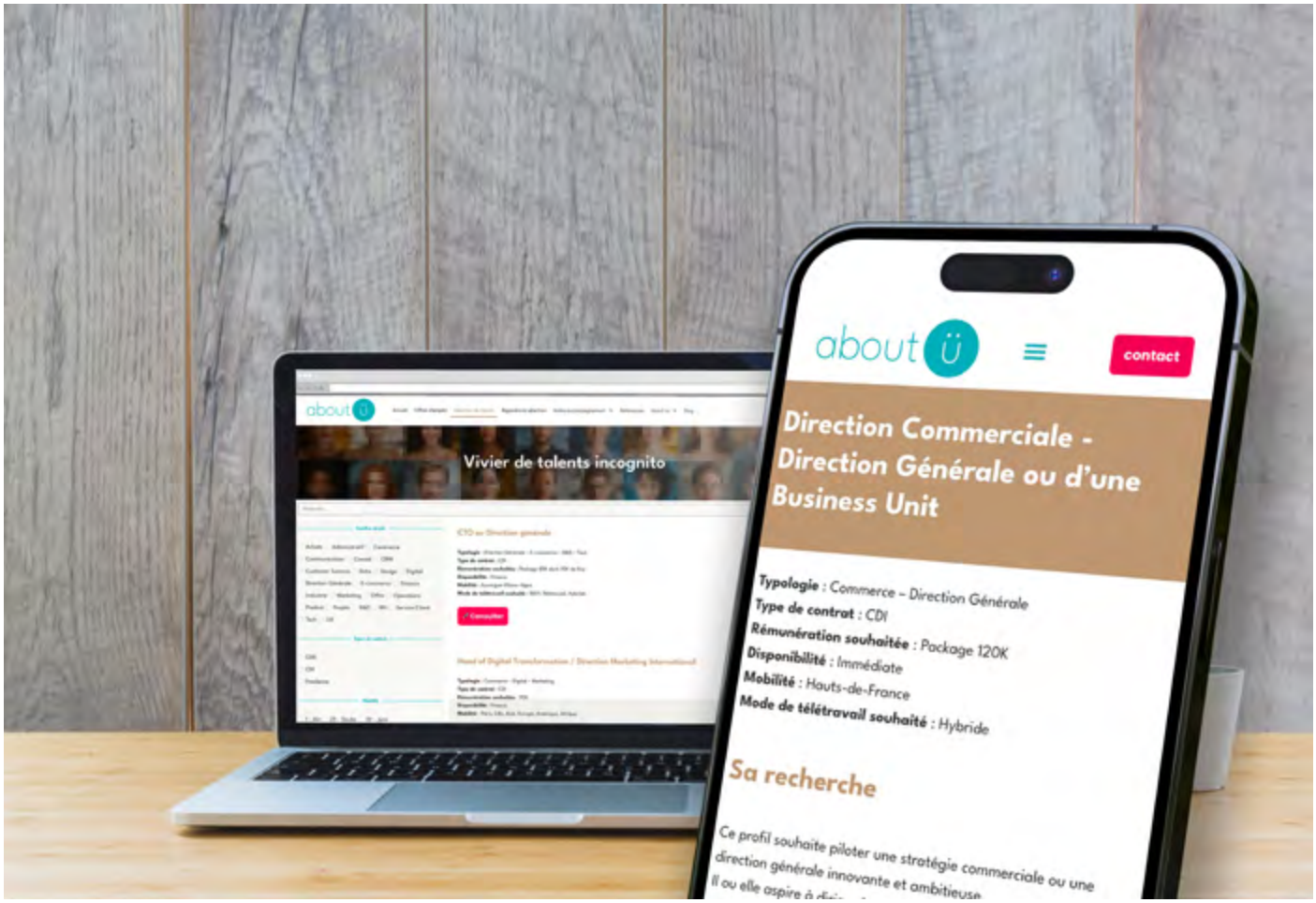
Si vous souhaitez mieux comprendre la démarche, découvrez l'interview de la fondatrice d'about ü, Laetitia Sauvage par Laure Closier sur BFM Business en mars 2025 : https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/le-pitch/le-pitch-about-u-plateforme-de-recrutement-anonyme-14-03_VN-202503140098.html

La diversité : un levier stratégique pour les entreprises qui veulent durer

Recruter de manière plus inclusive n'est pas seulement un enjeu social. C'est un choix stratégique. Un choix qui a un impact direct sur la performance, sur l'innovation, et sur l'attractivité de l'entreprise.

Les chiffres le confirment : D'après un baromètre McKinsey 2021 sur la diversité socioculturelle en entreprise, les organisations dont les équipes dirigeantes affichent une forte diversité d'origine ont 59 % de probabilité en plus d'avoir une rentabilité (EBIT) supérieure à la médiane de leur secteur.

Les entreprises les plus en pointe en matière de diversité ethnique et culturelle au niveau mondial ont, elles, 33 % de chances supplémentaires de surperformer leur marché (McKinsey, Diversity wins, 2020).



Il ne s'agit donc pas seulement de mieux représenter la société : il s'agit de mieux piloter, de mieux décider, de mieux innover. Une équipe homogène pense plus vite, mais elle pense pareil. Une équipe diverse confronte les points de vue, challenge les réflexes, prend des décisions plus robustes.

La diversité a également un impact concret sur la marque employeur. Les jeunes générations attendent des organisations qu'elles incarnent l'inclusion, pas qu'elles la théorisent.

Elles veulent des environnements où l'égalité d'accès est réelle, et où les rôles modèles ne se ressemblent pas tous.

Recruter toujours dans les mêmes viviers, c'est priver l'entreprise de talents… et l'exposer à une fuite de ceux qui n'y trouvent plus leur place.

Voir plus juste, évaluer plus équitablement

Mais rendre le recrutement plus inclusif ne veut pas dire le rendre moins exigeant. Au contraire.

Cela suppose de remettre en question les pratiques subjectives qui dominent encore trop souvent : le tri sur CV à l'intuition, les décisions basées sur des impressions, ou le fameux «fit culturel» interprétable à géométrie variable.

Cela suppose aussi de structurer les entretiens, pour objectiver ce qui peut l'être.

Pourquoi structurer les questions d'entretiens de recrutement?

- *Parce que poser les mêmes questions à chaque personne, c'est permettre une comparaison équitable.*
- *Parce que définir les critères d'évaluation en amont, c'est éviter les décisions prises sur un ressenti et harmoniser entre RH et manager les critères d'évaluation*
- *Parce que poser des questions comportementales concrètes, c'est sortir du récit idéalisé pour se concentrer sur des faits.*

Un processus structuré permet aussi de justifier les refus, d'améliorer l'expérience candidat et d'aligner les décisions en interne. Ce n'est pas de la rigidité, c'est de la rigueur.

La diversité dans le recrutement n'est pas une politique à part, mais une grille de lecture intégrée à chaque décision.

Une vision qui s'oppose à l'idée que la diversité affaiblirait la compétence.

Au contraire, elle lui donne l'espace de s'exprimer.

Laetitia Sauvage

ARTIFICIALITÉ DE L'IA ET CORPORÉITÉ DU PROFESSIONNEL

L'INCARNATION AU CŒUR DU TRAVAIL VIVANT

L'impact sur le travail de l'intelligence artificielle (IA), en particulier celui de l'intelligence artificielle générative avec les grands modèles de langage (large language models) est à l'ordre du jour avec les espoirs et les craintes qui y sont associés. Des innovations et des gains en performances, productivité, sécurité et réduction de la pénibilité sont à prévoir dans de multiples secteurs (navigation, agriculture, médecine, création de médicaments, amélioration des handicaps, transports, sécurité, recherche archéologique, formation, gestion des ressources humaines…). Le rapport Villani propose un ensemble de mesures à prendre pour donner du sens et développer l'IA en France[1].

Guy Le Boterf remercie chaleureusement Cédric Villani, matéhmaticien médaillé FIELDS, pour la relecture critique et scientifique de son article

Guy LE BOTERF

consultant sur les questions de compétences et de professionnalisation. Docteur d'Etat en Lettres et Sciences humaines et Docteur en sociologie. Ex-professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada). Auteur de nombreux ouvrages dont Développer et mettre en œuvre la compétence et Construire les compétences collectives, éditions Eyrolles, 2018.

www.guyleboterf-conseil.com

Un impact en termes de tâches

Des emplois disparaîtront, d'autres émergeront et, probablement, les plus nombreux devront se transformer [2]. Les emplois à fortes tâches répétitives et administratives ne seront pas les seuls touchés. Ceux hautement qualifiés et à forte valeur ajoutée le seront également. La question se pose de savoir si les effets d'innovation et de qualité l'emporteront sur les effets de disparition [3].

Aussi utiles qu'elles soient, ces études d'impacts ne sauraient conduire à définir le contenu des métiers uniquement en termes de listes de tâches et de compétences pouvant être remplacées ou modifiées par les outils de l'IA.

Un autre impact doit être pris en compte : celui de la demande de pouvoir faire confiance aux professionnels exerçant ces métiers.

Une demande croissante de confiance en des professionnels compétents

Pour assurer la qualité des produits et des services, les entreprises et les organisations ont mis en place des procédures (de qualité, de sécurité) et des systèmes d'aide automatisés, y compris avec l'IA. Cela a permis de faire des progrès remarquables mais a montré leurs limites : la multiplication des procédures paralyse les initiatives pertinentes, submerge les professionnels concernés, entrave la prise en compte des aléas du quotidien. La

généralisation des aides automatisées, si elle a réduit les accidents, peut entraîner une baisse de vigilance par une trop grande dépendance aux automatismes. Les outils de l'IA ne sont pas toujours fiables : les erreurs, les biais cognitifs ou culturels, les incohérences et «hallucinations» sont toujours à craindre.

Au-delà des procédures et des aides automatisées, en particulier dans des situations imprévues, inédites, instables, déconcertantes, une exigence apparaît clairement : pouvoir faire confiance à des professionnels compétents capables de décider et mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente, c'est-à-dire une «façon de s'y prendre» pour agir et interagir de façon appropriée dans ces situations [4]

Artificialité et corporéité en situation de travail

L'impact de l'IA sur les tâches à réaliser et la nécessité de prendre en compte la demande de pouvoir compter sur des professionnels compétents mettent en évidence la distinction fondamentale existant dans les situations de travail entre l'artificialité des outils de l'IA et la corporéité des professionnels y intervenant. Il est intéressant de noter que cette incarnation du professionnel n'a pas été considérée jusqu'à présent comme centrale. Elle apparaît maintenant évidente en contraste avec la désincarnation des outils de l'IA.

Le professionnel : un sujet incarné

Un professionnel compétent est un sujet incarné engageant sa corporéité dans sa pratique professionnelle. Que le professionnel soit un charpentier, un chirurgien en cardiologie, un installateur d'équipements électriques, un tuteur accompagnant un apprenti, un conseiller en orientation professionnelle, un infirmier en pratique avancée, un enseignant donnant un cours magistral, un manager pilotant un projet commercial, chacun d'entre eux mobilise son corps dans le déroulement de son action.

Pas de cerveau sans corps

L'avancée des neurosciences met aujourd'hui en évidence que sans le corps biologique le cerveau ne peut rien. Les sciences du cerveau ne sont pas «l'alpha et l'oméga de la connaissance de soi »[5]. Pour «penser», le cerveau doit coopérer avec les autres structures non nerveuses de l'organisme humain.[6] L'intelligence n'est pas localisée dans le cerveau et l'empathie ne peut se réduire à un fonctionnement des cellules miroirs, même si elles jouent un rôle important[7]. Même quand une personne s'efforce de résoudre un problème en mathématiques, les sensations du corps se combinent alors avec le raisonnement logico-formel[8]. Les études menées par l'Institut Pasteur à Paris montrent qu'il existe un dialogue neuronal important entre le cerveau et le microbiote intestinal.

Les neurones artificiels n'ont rien à voir avec les neurones biologiques. Ces derniers sont des cellules vivantes, qui naissent, croissent et meurent, s'adaptent à leur environnement avec lequel elles communiquent et dont elles font partie[9]. Le cerveau est bio-logique alors qu'une machine n'est que logique. [10]

Il peut être éclairant de revenir à la référence faite par Husserl distinguant avec la langue allemande le Körper (le corps que j'ai) et le Leib (le corps sujet, le corps que je suis). La personne ne peut être comprise en dehors de sa corporéité.

Les machines de l'IA n'ont ni Körper ni Leib.

Privée de corporéité, de conscience et de subjectivité, une machine IA ne fait que suivre des instructions programmées en amont. Malgré la puissance des algorithmes, elle ne comprend pas, ne ressent pas, ne décide pas, n'a ni intention ni curiosité, ne choisit pas.

Les apports spécifiques de l'incarnation

Si un professionnel compétent est un professionnel incarné quels sont les apports spécifiques que cette incarnation lui permet de mobiliser dans le traitement des situations de travail et qui sont hors de portée des outils artificiels de l'IA ?

En voici quelques exemples.

Une confiance par la vulnérabilité partagée

La relation de confiance recherchée avec les professionnels est une relation de personne physique à personne physique. Ce qui rassure le patient, c'est de savoir qu'il peut compter non seulement sur l'expertise du chirurgien mais que ce dernier pourrait lui-même avoir à subir ce type d'intervention chirurgicale. Ce qui rassure le passager d'un avion de ligne, c'est de savoir que le pilote non seulement possède un nombre important d'heures de vol à son actif mais qu'il est lui-même dans l'avion et qu'il tient émotionnellement à sa vie comme à celle de tous les passagers. Ces exemples montrent de façon paradoxale que c'est dans la mesure où les professionnels se sentent eux-mêmes vulnérables qu'ils s'engageront à agir et réagir de la façon la plus efficace possible et qu'ils peuvent ainsi inspirer la confiance.

Un robot n'ayant pas de corps n'a aucune conscience. Non seulement il n'a aucun sentiment de vulnérabilité mais ceux qui font appel à lui savent qu'il ne peut se sentir

vulnérable.

Savoir utiliser les informations fournies par l'IA

Cet apport est bien connu : la confiance existera si le professionnel, avec son expertise et son expérience valide et prend en compte les informations fournies par l'IA. C'est le médecin ou le radiologue qui, sur la base des informations approfondies par l'IA, peuvent poser un diagnostic final qu'il communique à un patient.

Etablir une relation d'empathie

Les machines IA n'ont aucune capacité d'empathie. N'ayant pas de corps elles ne sentent rien, ne comprennent rien, n'ont aucun affect face au récit que peut faire autrui. Elles ne peuvent n'en être qu'un simulacre car c'est dans sa propre chair qu'un professionnel comprend et ressent les émotions d'autrui. Elles sont limitées au «syndrome du thermomètre» qui peut indiquer un symptôme de fièvre mais ne peut dire si la personne concernée est plus ou moins fatiguée ni en quoi consiste sa fatigue[11].Evoquer une « empathie artificielle » n'a pas de sens.

Dans les situations de conseil, de formation, d'accompagnement, de soins, de vente commerciale, de coopération, c'est grâce à l'indissociabilité du corps et de l'esprit que les professionnels compétents peuvent établir une relation d'empathie avec les destinataires de ces activités : se placer du point de vue de l'autre et de son contexte et le comprendre pour pouvoir mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes.

Trois types d'empathie peuvent être distingués : l'empathie cognitive correspondant à la capacité à s'identifier à ce que pense autrui, l'empathie émotionnelle permettant de s'identifier à ce qu'il ressent et l'empathie motrice qui simule et met en mouvement les deux autres. Par l'empathie motrice nous simulons les mouvements, les sensations, les sentiments d'autrui.[12]

Grâce à l'empathie le professionnel peut comprendre son interlocuteur au travers de ce qu'il exprime de son intériorité mais son vécu ne sera jamais le sien. Il ne se met pas «à la place de» l'autre mais il peut le rejoindre sans se substituer à lui.[13]

La relation d'empathie mise en œuvre par le professionnel ne concerne pas seulement la capacité de « résonner » non seulement à des situations de souffrance, mais aussi à des situations de satisfaction, à des expériences positives, à des diagnostics encourageants. Pour un architecte, elle consistera à se placer du point de vue et des affects de l'habitant de la maison qu'il conçoit. Pour le professeur ou le tuteur elle cherchera à s'identifier non seulement aux difficultés d'apprentissage de ses élèves mais aussi à leurs réussites et capacités à apprendre.

Dans les métiers du soin, l'empathie permet non seulement de soigner mais de prendre soin de la personne soignée : l'accompagner dans l'évolution de son état de santé, prendre en compte son histoire de vie, reconnaître qu'elle est une personne et non seulement une maladie, résonner à ce qu'elle vit est au cœur de cette relation.

L'empathie implique la réciprocité : elle suppose que non seulement le soignant comprenne et résonne au vécu du patient mais que le soigné ressente qu'il est compris par le soignant et que ce dernier est touché ou ému par sa situation.[14] Il doit alors savoir trouver la bonne «distance émotionnelle».

Imaginer, penser, interpréter

L'usage de l'IA dans les situations de travail peut être d'un apport indéniable avec de multiples applications y compris dans le traitement de problèmes complexes et dans la mise en œuvre de raisonnements logiques.

Daniel Kahneman, Prix Nobel d'économie, distingue deux systèmes de pensée[15] :

- *Le système 1, rapide, demandant peu d'effort, intuitif, prenant des raccourcis, donnant lieu à des décisions souvent automatiques. Il est utilisé pour la résolution de problèmes simples, nécessitant peu de réflexion, mobilisant des souvenirs passés.*
- *Le système 2, lent, nécessitant de la concentration, utilisé pour traiter des problèmes complexes ou pour des situations demandant des études approfondies. Il peut être amené à corriger les biais et erreurs survenant dans le système 1.*

L'IA peut contribuer au bon fonctionnement du système 2 dans le traitement de problèmes complexes pour compenser les limites des capacités cognitives et de mémoire de travail des professionnels.

L'IA a une meilleure capacité que le cerveau humain pour emmagasiner des masses considérables d'informations ou d'images et les interpréter pour identifier, classer ou segmenter des objets divers (traits, anomalies, lieux, distances...). Interpréter signifie alors détecter. Ces performances ne doivent pas masquer une autre capacité d'interprétation, spécifique au professionnel compétent

et lui permettant d'inventer ses propres pratiques professionnelles dans les situations de travail à prescription ouverte. Pour un médecin «communiquer avec humanité à un patient un diagnostic grave» pourra et devra donner lieu à plusieurs façons pertinentes de procéder en fonction de ce qu'il ressent et des micro-contextes existants (niveau de gravité, personnalité et historique du patient, entourage ...).Pour les managers responsables d'unités régionales d'un ministère, la prescription «Mettre en œuvre une démarche itérative et participative de développement de son unité» ne peut que donner lieu à des traductions diverses des critères d'itération et de participation selon le contexte de leur unité et l'expérience de chaque manager.

De même qu'en musique il peut y avoir plusieurs bonnes interprétations d'une même partition, il peut y avoir dans l'exercice du travail plusieurs bonnes façons d'agir correspondant à une même prescription.

Un professionnel compétent se distingue par son intelligence des situations. Il sait innover en changeant de représentation pour trouver d'autres solutions, à l'image des représentations cartographiques : une carte peut représenter un territoire mais la carte Michelin, la carte de l'urbaniste et la carte d'Etat-major en donnent des représentations différentes. Il est possible de changer de carte ou de la modifier pour prendre en compte de nouveaux projets de parcours sur ce territoire.

Comme tout sujet un professionnel est toujours un «sujet en situation», et la situation environnante n'intervient qu'en tant que perçue et conçue par le sujet. Le concept d'affordance utilisé par JJ Gibson trouve ici toute sa pertinence. Ce terme (provenant de l'anglais : to afford, «procurer», «fournir»), désigne les éléments d'un environnement perçus par un sujet comme pouvant être utiles pour agir. Un même environnement peut donc donner lieu à des affordances différentes selon la diversité des sujets et de leurs projets. Une affordance n'existe pas en soi : elle émerge de la rencontre entre un sujet et son environnement[16] Une entreprise constitue un environnement différent pour un client qui vient y faire des achats et pour un opérateur conduisant une installation industrielle. Chacun fait partie de cet environnement. D'un point de vue théorique cela rejoint le concept d'énaction développé par le chercheur chilien Francisco Varela et mettant en évidence qu'un être vivant est toujours en situation et que «ce qui compte» dans une situation «dépend toujours de la structure du sujet percevant»[17]

Ces apports conceptuels montrent bien qu'un professionnel avec toutes les ressources de sa corporéité et de son expérience peut apporter des approches innovantes dans le traitement des situations de travail à traiter.

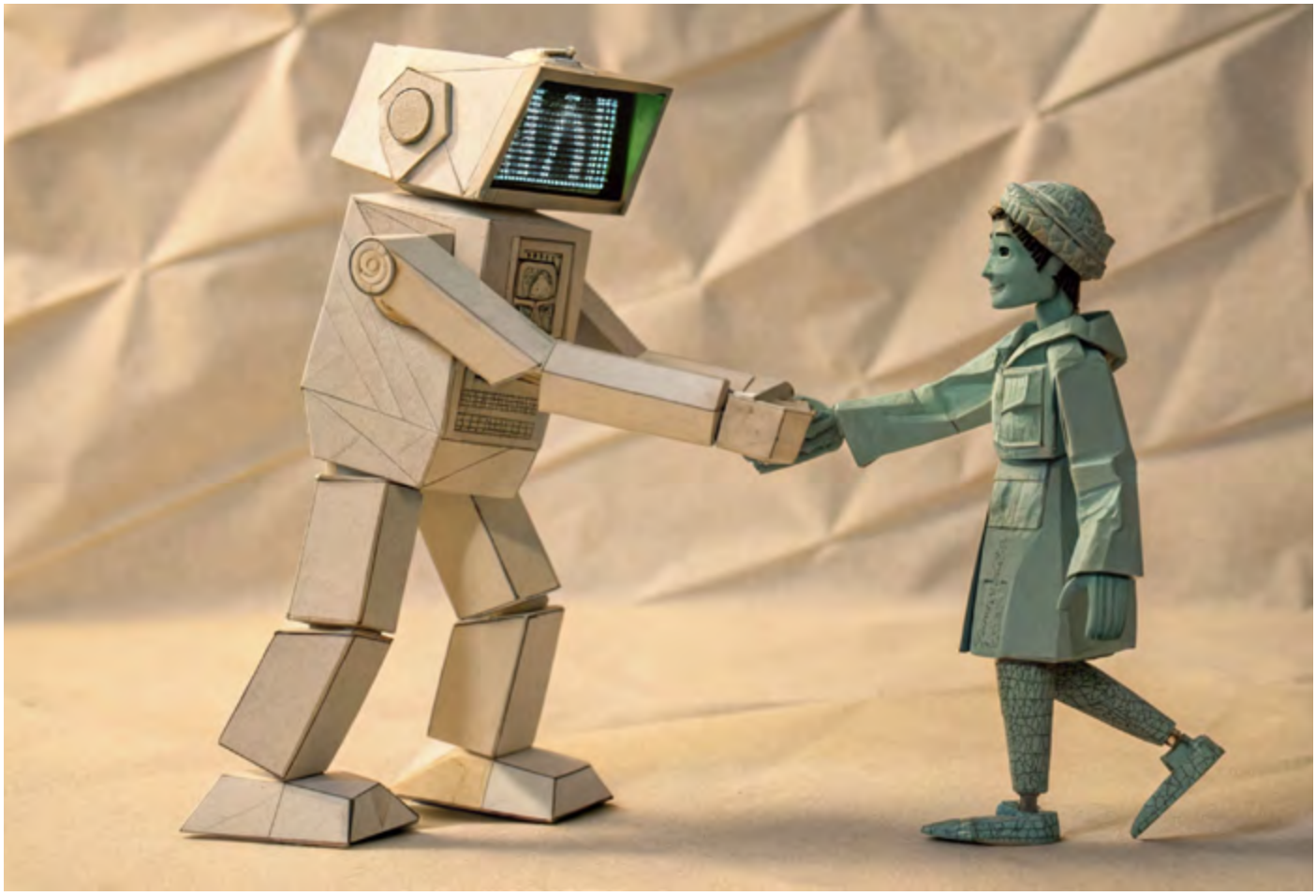
Les outils de l'IA permettent par des calculs statistiques effectués sur des masses considérables de données d'identifier des corrélations explicables ou non et d'envisager des prédictions mais non pas des relations de causalité. Sans concepts on ne peut théoriser une situation ou un processus, en expliquer les causes et les conséquences, prévoir des évènements nouveaux, effectuer une mise en problème ou traiter des problèmes inédits[18].

Un bon professionnel pour innover peut mettre en œuvre des outils de pensée que ne possèdent pas les outils de l'IA : l'abduction permettant de construire une histoire ou un fil directeur à partir d'une collection d'indices variés[19], la transduction consistant à sortir des éléments d'un contexte particulier pour les prendre en compte dans un autre contexte dans une travail interdisciplinaire ; l'abstraction réfléchissante portant sur des schémas conceptuels pour en dégager les principaux caractères et les appliquer à des situations nouvelles. Le recours aux analogies permet de trouver des points communs entre des situations dissemblables pour imaginer des hypothèses de recherche ou d'actions stimulantes. Il donne la possibilité de catégoriser et non pas seulement de classifier ce qui est donné par l'observation directe[20]. L'heuristique permet d'aboutir à une création nouvelle par la mise en relation d'évènements ne devant avoir à priori aucune relation les uns avec les autres. Un bon exemple : Cédric Villani, médaille Fields en mathématiques, indique comment sa vie de recherche a été fondée sur la conviction qu'il existe des harmonies cachées entre des domaines de recherche souvent très éloignés les uns des autres.[21]

Les machines de l'IA sont des machines apprenantes, mais elles n'ont pas la capacité de désapprendre si utile au professionnel pour créer du nouveau en changeant de paradigme. Elles ne peuvent mettre en œuvre une démarche scientifique supposant la possibilité de réfutation par des pairs et de recul personnel critique sur sa propre démarche Les innovations comme celle consistant à mettre en œuvre dans les processus de conception une ingénierie concourante et itérative suppose que les équipes engagées dans ce processus désapprennent les raisonnements qu'ils avaient acquis dans les processus d'ingénierie séquentielle et linéaire de fabrication.

Mettre en œuvre la créativité

En reprenant la classification de Margaret Boden, spécialiste de la cognition, le mathématicien britannique Marcus du Sautoy,



distingue trois types de créativité humaine :

- *la créativité exploratoire consistant à repousser les limites d'un domaine de connaissances ;*
- *la créativité combinatoire d'éléments provenant de domaines distincts ;*
- *la créativité transformationnelle représentant une rupture par rapport aux règles du jeu ou aux postulats jusque-là admis. [22] Cette créativité suppose de se libérer des contraintes existantes, de sortir des sentiers battus. La relativité générale, la mécanique quantique, le cubisme avec Picasso en sont des exemples.*

Les outils de l'IA constituent pour les professionnels des aides précieuses pour progresser dans les deux premières formes de créativité. Ils peuvent en effet prendre appui sur des expériences et créations passées pour faciliter l'imagination de quelque chose de nouveau, de surprenant et de valeur. Les applications sont nombreuses et variées : développement de nouveaux matériaux avec des propriétés spécifiques, conception de nouvelles protéines, exploration de diverses options d'action pour un projet, design graphique d'un processus, fourniture de donnée actualisées pour argumenter un projet, conception de situations de formation en mode immersif, création de jeux pédagogiques... Dans le domaine des arts, l'IA peut aider à créer ou améliorer des scénarios, à créer des dialogues, à générer des compositions musicales, à explorer de nouvelles formes de mise en scène théâtrale. Ce ne sont que quelques exemples.

La contribution de l'IA à la troisième forme de créativité est, pour l'heure, très limitée. Cette dernière relève d'un processus complexe mis en œuvre par le professionnel, en particulier dans le domaine des arts, mobilisant à la fois la pulsion créatrice, la curiosité, l'intuition, l'expérience et les émotions.

Elle peut prendre appui sur les deux premières formes de créativité mais le radicalement nouveau ne peut surgir uniquement de l'analyse des données du passé, sinon, « ce qui pourra être dit a déjà été dit »[23]. Cette créativité suppose la conscience, la corporéité, la capacité d'analyse critique, la subjectivité du professionnel. Les machines dotées d'intelligence artificielle, telles qu'elles existent actuellement sans corps biologique, n'ont pas de conscience, et ne peuvent en développer une comparable à la nôtre.

Innover par la créativité collective

Ce qui apparait de façon croissante c'est le rôle de plus en plus important que peut jouer la coopération entre divers professionnels pour innover. Dans un monde où les contextes économiques et sociaux, les marchés et les concurrents évoluent en permanence, la

rapidité à inventer de nouveaux produits et services devient une assurance-vie. Un tel défi ne peut être relevé avec le modèle du recours à la créativité de « l'artisan génial ». Pour innover il devient nécessaire de suivre la « loi de la variété requise » : favoriser la coopération entre des professionnalités distinctes, miser sur l'interdisciplinarité, organiser une confrontation créative entre des raisonnements et points de vue dissemblables, accepter les conflits cognitifs et en faire des opportunités de progrès. Le travail en réseau entre professionnels peut stimuler la créativité en incitant à sortir des habituelles « zones de confort ». Ce sont des entreprises en biotechnologies organisant à chaque étape de leur processus de recherche des alliances nouvelles avec des partenaires externes. Ce sont des neuroscientifiques avançant dans leurs travaux consacrés à la maladie d'Alzheimer et celle de Parkinson en coopérant avec des mathématiciens. Les modèles mis au point pour avancer dans la connaissance de la physiologie du système nerveux supposent en effet de prendre en compte de nombreux paramètres et de travailler sur des modèles à plus de deux dimensions.

Parmi les divers objectifs du travail en réseau celui consistant à partager des pratiques professionnelles pour faire progresser celles de chacun et créer un savoir collectif fait appel à la créativité collective entre professionnels. Un tel réseau peut devenir une véritable « communauté de pratiques » qui se construit dans la durée et se renforce au fur et à mesure qu'elle progresse dans le processus de création.

Les outils de l'IA sont fort utiles pour faciliter les échanges en distanciel et capitaliser les productions progressives. Ils ne doivent cependant pas faire oublier l'importance des relations en présentiel entre professionnels. Ceux-ci s'y engagent avec leur intelligence mais aussi avec leur affectivité. L'établissement de relations de confiance, de solidarité et de convivialité entre les membres du réseau suppose cet engagement physique des professionnels [24]

Décider avec raison et émotion

Un professionnel sait prendre des décisions rationnelles en écoutant les signaux émis par les émotions. Ces «marqueurs somatiques» stockés dans sa mémoire ne remplacent pas les processus logiques de raisonnement mais réduisent la gamme des options sur lesquelles ils auront à s'appliquer[25]. C'est l'alliance du

rationnel et de l'expérientiel. Pour Jonas Salk, découvreur du vaccin contre la polio, «La raison seule ne suffit pas. L'intuition, pour sa part, peut être améliorée par la raison, mais la raison seule, sans l'intuition, peut facilement orienter dans la mauvaise direction»[26]. Le ressenti affectif est essentiel pour prendre des décisions en situation d'urgence quand les raisonnements longs prennent trop de temps. C 'est le manager de proximité qui ressent que «quelque chose ne va plus» dans l'équipe de ces collaborateurs. C'est le formateur qui ressent que son public «décroche» et «qu'il est temps» de faire une pause ou de changer de méthode.

Les machines IA ne vivent aucune expérience, ne ressentent rien, n'ont aucune émotion. Elles sont incapables de ressentir une ambiance, d'avoir du stress et de le gérer. Elles ne sont guidées que par des règles et des algorithmes. Elles peuvent mimer des émotions mais elles n'en sont que des simulacres.

Le savoir flair

Il se caractérise par l'acuité, la vivacité, la justesse du coup d'œil. C'est «l'intuition sensible» chère au mathématicien Henri Poincaré, ou le sens clinique du médecin C'est l'alliance du rationnel et de l'expérientiel. A l'image du pilote devant guider son embarcation dans la tempête et qui sait que le plus court chemin est souvent le détour plutôt que la ligne droite, c'est la capacité d'ondoyer pour s'adapter en permanence aux évolutions et opportunités d'un contexte. C'est le savoir flair plutôt que le savoir-faire. Ce recours au guidage corporel par un professionnel se maintient dans des contextes technologiques et numériques les plus sophistiqués. Dans l'entrée dans la baie d'Arcachon, les pilotes des navires ont recours à la pratique de «l'estime» pour compléter les informations fournies par les appareils électroniques. Sur le chantier de restauration de Notre Dame de Paris où sont utilisées les technologies avancées de scan laser et de modélisation des données, c'est le tailleur de pierre Compagnon du Devoir qui sait reconnaître le niveau de solidité et la texture d'une pierre au son qu'elle produit lorsqu'il la frappe. La détection visuelle de la fonte est toujours utilisée dans les entreprises sidérurgiques pour le contrôle de la qualité et de la sécurité des opérations de coulée.

Ce guidage corporel est essentiel pour assurer la qualité des relations professionnelles. Chez les livreurs des plateformes, le management algorithmique sans présence et engagement physique des managers n'est pas sans dégâts sur leur santé mentale. Le pilotage à distance par les chiffres, fréquent dans le management désincarné, ignore la réalité des situations de travail.[27] Dans le domaine du soin c'est le soignant qui sait agir «avec tact» pour respecter la pudeur d'un patient. C'est savoir repérer la bonne distance physique à tenir et la bonne gestion du temps à prendre en compte en fonction de règles invisibles et culturelles[28].

Ce sont les postures, ces mises en scène du corps qui orientent le regard de l'autre non seulement sur ce qu'il peut attendre du professionnel mais aussi de lui-même dans une relation professionnelle.

Ces savoirs de l'expérience peuvent difficilement être traduits en règles et instructions. Il convient cependant de noter que les outils de l'IA peuvent atteindre dans le domaine de la perception des performances inatteignables par la perception visuelle. Les diagnostics en radiologie en sont d'excellents exemples.

La capacité de réflexivité.

Comme l'ont très bien exprimé Argyris et Schön, un professionnel compétent est un praticien réflexif. Il sait prendre un recul critique sur ses façons d'agir en situation. Cette mise à distance est non seulement cognitive mais aussi affective. Savoir gérer ses émotions et sa distance émotionnelle vis-à-vis des situations ou de ses interlocuteurs peut être aussi important que de savoir mettre en œuvre des savoir-faire techniques.

En tirant les leçons de la mise œuvre de ses pratiques professionnelles et des résultats qu'il a obtenu, un professionnel compétent sait transformer en expérience les situations vécues.

Cette capacité réflexive permet de mettre en œuvre une capacité à transférer à d'autres situations ce qui a été appris dans une situation donnée. Un professionnel compétent saura décontextualiser ce qu'il a appris dans le cadre d'une situation particulière pour le recontextualiser dans un nouveau contexte.

Dans une économie devenant chaque jour davantage une économie du savoir, cette capacité à capitaliser et partager les bonnes pratiques professionnelles dans un collectif de travail devient un facteur de compétitivité et de création d'une compétence collective.

N'ayant aucune subjectivité, les outils de l'IA ne peuvent avoir aucune réflexivité critique. Identifier des corrélations ou des co-occurrences statistiques ne constitue pas l'investissement de forme nécessaire pour formaliser des expériences pour qu'elles deviennent un capital exploitable et transmissible. Les outils de l'IA ne sont pas capables de tenir compte les subtilités

d'un contexte. C'est le cas pour les outils de traductions automatiques : ils ne sentent pas le poids des mots ou leur signification différentes selon les contextes ou les communautés où ils sont utilisés[29], Ils ne sont pas capables de mettre en œuvre un processus complexe devant contextualiser une expérience pour pouvoir ensuite la décontextualiser en en tirant des invariants qui devront être recontextualisés.

Agir avec éthique

En tant que tel, un agent virtuel n'a pas d'éthique. Il ne sait pas distinguer le bien du mal, le vrai du faux, n'a aucune intention, ne comprend pas ce qu'est une valeur.

Ce que peut apporter un professionnel c'est la prise en compte de l'exigence éthique dans la façon d'agir et d'interagir dans une situation donnée. On attend bien évidemment d'un professionnel qu'il respecte le code déontologique de sa profession mais on attend également de lui qu'il soit capable de porter un jugement éthique permettant d'estimer si une décision à prendre dans une situation complexe, à dilemmes, où existent des conflits de valeurs permet de trouver des compromis acceptables et explicables, considérés comme justes tout en n'étant pas totalement satisfaisants[30].

Cette faculté de jugement consiste à savoir discerner les enjeux éthiques, à les prioriser, à élaborer plusieurs scénarios de choix et à en anticiper leurs diverses conséquences en termes de risques et de bénéfices, à se décentrer pour prendre en compte et comprendre les divers points de vue existants. Olivier du Roy, mettant en évidence la trace de la fameuse Règle d'Or « Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fasse » dans toutes les civilisations et cultures, considère que l'empathie peut être un point de départ vers le déclenchement ou l'inhibition d'agir.[31] Elle nécessite un climat de confiance, une considération mutuelle qui relève d'un « art d'interagir avec les autres »[32].

La prise en charge du covid-19, dans un contexte de pénurie d'appareils respiratoires, en constitue un exemple. Des choix douloureux de priorisation des patients ont été faits par des comités éthiques constitués de professionnels prenant en compte à la fois le respect absolu de la valeur individuelle de chaque personne quelle que soit sa vulnérabilité et la nécessité de réserver les moyens de traitement disponibles et insuffisants à ceux qui peuvent être sauvés.

Une telle démarche nécessite une capacité à interpréter des valeurs dont les énoncés généraux (liberté, égalité, autonomie, transparence…) ne sont pas directement applicables et peuvent être en tension voire en contradiction les unes par rapport aux autres. Agir avec éthique suppose de les traduire en fonction de chaque situation rencontrée une capacité à délibérer et donc à coopérer avec d'autres acteurs engagés dans les situations pour aboutir à une décision considérée collectivement comme juste et équitable. Délibérer, ce n'est pas simplement appliquer des règles.[33]

La capacité de s'exprimer, de converser

Cette capacité d'expression est recherchée dans les relations de conseil entre les clients et les professionnels. Certains conseils standardisés peuvent être fournis par les outils de l'IA mais d'autres nécessitent un dialogue personnalisé, en face à face, dans lequel le client ou le patient peut sentir qu'il est compris dans sa singularité. Le professionnel ne se limite pas à n'être qu'un communiquant : son expression orale et corporelle «sonne juste» par rapport au micro-contexte existant.

Le langage de l'IA n'est pas le langage humain et ne produit que des phrases artificielles que personne n'a écrit. Ce ne sont que des algorithmes se nourrissant d'analyses statistiques prenant leur unique source dans des registres déjà existants et fondés sur des modèles prédictifs. Ce qui caractérise l'être humain, c'est la parole spontanée qui échappe à toute schématisation préalable et qui s'adapte à un contexte.[34]

Les «agents conversationnels» sont bien mal nommés : ils sont incapables de tenir une conversation, cette activité qui «repose sur la ritualité d'un va-et-vient de la parole selon des principes que les acteurs doivent maintenir pour s'entendre » : un respect du tour de la parole, une écoute réciproque, une distance physique propre à leur degré de familiarité, des tonalités de voix et des postures appropriées[35].

En conclusion : pour une conjugaison gagnante

Les lignes qui précèdent mettent en évidence la nécessité de prendre en compte, dans la description du contenu d'un métier, d'une part ce qui peut être automatisé ou renforcé par l'IA et d'autre part, ce qui ne peut que relever de l'intervention d'un professionnel. Cette répartition des contributions peut être exprimée en termes d'incarnation pour un professionnel et d'artificialité pour les outils de l'IA. Cette répartition évoluera très probablement en fonction des progrès de la technologie et des modèles explicatifs sur la relation entre le corps, l'esprit et l'environnement. Il se peut que les réseaux de neurones fonctionnant dans des cadres fixes laissent la place à des systèmes imitant plus fidèlement l'intelligence biologique.[36]

Quelle que soit l'évolution à venir concernant les applications de l'IA, il me semble nécessaire de revenir sur deux notions essentielles que le contexte de l'usage croissant de l'IA ne doit pas faire oublier : le travail et le métier. Un robot ne travaille pas. Le travail ne peut être qu'un travail vivant faisant appel aux apports spécifiques provenant de l'incarnation d'un professionnel, même s'il utilise toutes les ressources possibles de l'intelligence artificielle. Un métier totalement automatisé ne serait plus un métier mais une machine réalisant des opérations programmées. Raisonner en termes de métier reste fondamental pour un professionnel pour construire et faire évoluer son identité professionnelle, donner du sens à son travail. Réaliser une conjugaison gagnante des apports de l'IA et de ceux des professionnels constitue un enjeu devant rester au cœur de tout projet de conception et d'organisation du travail.

Guy Le Boterf

Références bibliographiques

1 Villani, Cédric, Donner un sens pour l'intelligence artificielle, rapport au Premier Ministre, 28 mars 2018
2 Frances Stratégie, Intelligence artificielle et travail, mars 2018
3 Aghion, Philippe, Bouverot, Anne, Notre ambition pour la France, Rapport au Premier Ministre, 13 mars 2024 au Premier Ministre
4 Pour approfondir, Guy Le Boterf, Développer et mettre en œuvre la compétence, Eyrolles, 2018
5 Naccache, Lionel, Sujet, es-tu-là ? Odile Jacob, 2025
6 Damasio, Antonio, 2000, L'ordre étrange des choses, Odile Jacob, 2018
7 Rizzolatti, Giacomo, Sinigaglia, Corrado, les neurones miroirs, Odile Jacob, 2008
8 Benasayag, Miguel, Cerveau augmenté, homme diminué, La Découverte, 2016
9 Truong, Jean-Michel, L'IA et après ? Delachaux et Niestlé, 2025
10 Krivine, Hubert, L'IA peut-elle penser ?, deboeck, 2021
11 Cassous-Noguès, Pierre, La bienveillance des machines, Seuil, 2022
12 Ehrenberg, Alain, La mécanique des passions, Odile Jacob, 2018
13 Ricoeur Paul, L'éthique entre le mal et le pire, in Ethique médicale ou bioéthique, L'Harmattan, 1997
14 Rosa, Hartmut, résonance, La Découverte, 2018
15 Kahneman, Daniel, Système 1, Système 2. Les deux vitesses de la pensée, Flammarion,2012
16 Gibson, J-J, The Ecological Approach To Visual Perception, Boston Houghton Mifflin Company, 1979)
17 Varela, F, Thomson, E, Rosch, L'inscription corporelle de l'esprit, Seuil, 1989
18 Cohen, Daniel, Homo numericus, Albin Michel, 2022
19 A l'image du détective comme l'a mis en évidence Umberto Eco dans Les limites de l'interprétation, Grasset 1987
20 Hofstadter, Douglas, Sander, Emmanuel, L'analogie, cœur de la pensée, Odile Jacob, 2013
21 Villani, Cédric, Théorème vivant, Grasset, 2012
22 Du Sautoy, Marcus, Le code de la créativité, Champs Sciences, Flammarion, 2022
23 Naccache, Lionel, Sujet, es-tu là ?, Odile Jacob, 2025
24 Pour approfondir sur les conditions d'efficacité du travail en réseau et sur la coopération, Guy Le Boterf, Construire les compétences collectives, Eyrolles, 2018
25 Damasio, Antonio, L'erreur de Descartes, Odile Jacob, 1994
26 Interview for the Academy of Achievement, May 1991
27 Dujarier, Anne-Marie, le management désincarné, La Découverte, 2017
28 Hall, Edward, La dimension cachée, Seuil, 1971
29 Hustvedt, Siri, Les mirages de la certitude, Actes Sud, 2018
30 Cette distinction entre la déontologie et le jugement éthique a été développée par André Lacroix, la compétence éthique, levier d'insertion de la démocratie au travail, in Ethique publique, Vol.19, N°1, Montréal, 2017
31 du Roy, Olivier, Histoire d'une maxime morale universelle, Cerf, 2012
32 Pelluchon, Corine, Ethique de la considération, Seuil, 2018
33 Pour approfondir : Guy Le Boterf, Agir en professionnel compétent et avec éthique, in Ethique Publique, Volume 19, n° 1, Montréal, 2017 et Une exigence croissante d'éthique professionnelle, In Cadres, n° 494, octobre 2022
34 Sadin, Eric, La vie spectrale, Grasset, 2023
35 Le Breton, David, La fin de la conversation ? Métailié, 2024
36 Cette hypothèse est développée notamment par Jean -Michel Truong, L'IA et après ? Delachaux et Niestlé, 2025

JOUER AVEC LES FUTURS POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT

Nous vivons une période où les crises se succèdent, où le présent semble nous échapper, et pourtant, c'est précisément dans ces moments d'instabilité que penser le futur redevient un acte de courage. La prospective, longtemps limitée à une utilisation experte et stratégique dans certaines multinationales, à l'instar de SHELL, pionner dans l'usage de scénarios, s'invite désormais dans les mains des décideurs et notamment des RH. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a plus de transformation réussie sans vision du futur, plus d'engagement collaborateur sans récit mobilisateur, plus de politique RH solide sans exploration des possibles.

Une interview croisée d'Irène Virapin avec Martin Lauquin Expert stragéie innovation prospective one point et Nicolas Minvielle Head of marketing design and creation, MS Audencia

Et si le futur était un levier RH ?

Alors, comment faire de la prospective un outil du quotidien RH ? Comment aider les managers, les talents et les dirigeants à se projeter autrement ? Pour en parler, j'ai réuni deux experts aux parcours différents mais aux visions convergentes :

- *Nicolas Minvielle, responsable du Mastère Spécialisé "Marketing, Design et Création" d'Audencia Nantes et pionnier du design fiction.*
- *Martin Lauquin, Creative Strategist et expert en innovation. Il aide les décideurs à préparer à l'avenir, et pour ce faire à s'en forger une vision.*

Aux côtés de différents experts, ils ont co-fondé Making Tomorrow, un collectif au croisement de la prospective, des sciences humaines et des approches créatives.

L'urgence d'imaginer autrement : une nécessité pour les RH

Irène : Pourquoi la prospective devient-elle une compétence incontournable pour les RH aujourd'hui ?

Nicolas Minvielle : La prospective n'est plus une affaire de futurologie abstraite. Elle devient un outil de questionnement critique, presque une posture intellectuelle.

Dans un monde où les métiers se transforment sous l'effet de l'IA, de la durabilité et des attentes sociales, les RH ont besoin non seulement d'imaginer des futurs possibles mais bien de les mettre à l'épreuve pour mieux anticiper les besoins en compétences, les modes de travail ou encore les formes de leadership à venir.

Martin Lauquin : Oui, et j'ajouterais que cette pratique est au carrefour d'une diversité de compétences : des compétences techniques (cadrage, exploration, projection, etc) mais aussi et surtout des compétences comportementales.

Il ne s'agit pas de prédire, mais de poser des hypothèses, d'envisager une diversité de futurs et de les mettre en débat pour susciter des prises de conscience. Au travers de nos interventions, nous constatons que d'objet de curiosité, le futur est devenu aujourd'hui un enjeu pour tous et qu'il faut désormais l'outiller. Plutôt que d'appréhender le futur de façon passive, l'enjeu est de le transformer en terrain d'expérimentation collective.

Cas d'usage : quand la prospective change les pratiques RH

Irène : Avez-vous des exemples concrets d'entreprises ayant utilisé la prospective de façon opérationnelle ?

Nicolas : Nous avons travaillé avec un grand groupe d'assurance pour imaginer le rapport au travail à l'horizon 2030. Grâce à des ateliers de design fiction, les collaborateurs ont imaginé des journées types dans un futur où le travail serait radicalement différent : travail distribué sur des plateformes immersives, travail en mobilité grâce aux mobilités autonomes, etc.

De ces visions spéculatives sont nées des pistes très concrètes : nouveaux modules de formation, refonte des grilles de compétence, dispositif de tutorat augmenté, etc.

Martin : Dans le cadre du forum de l'OCDE, nous avons été invités à travailler sur le monde du travail de demain, notamment sur la question du ressenti des jeunes générations vis-à-vis des évolutions dans le rapport au travail et de la généralisation de l'IA. Nous avons conçu une fiction intitulée EFFY afin de questionner les conséquences inattendues de ces technologies et les actions à mettre en place par les RH : prévenir l'isolement, restaurer le lien social, limiter intentionnellement l'utilisation pour éviter la surcharge cognitive, etc..

Cet exercice a permis de mieux se représenter ce qui pourrait arriver demain pour se préparer dès aujourd'hui.

Ce que disent les sciences cognitives : penser le futur, c'est déjà agir

Irène : Peut-on s'appuyer sur les sciences cognitives pour renforcer l'efficacité de ces démarches ?

Nicolas : Tout à fait. Nos cerveaux sont faits pour anticiper, simuler des futurs. Le cortex préfrontal joue un rôle central dans notre capacité à nous projeter. Ce que montre la recherche, c'est que plus un scénario est incarné et visuel, plus il est mémorisé et crédible. D'où l'intérêt du design fiction, des récits et des objets tangibles pour faciliter l'appropriation.

Martin : La mémoire épisodique est mobilisée quand on raconte un futur comme si on l'avait vécu. Cela crée une empreinte plus forte que n'importe quel PowerPoint. Pour les RH, c'est une clé : à travers des ateliers immersifs dans des futurs possibles, on peut dépasser les peurs du changement et activer le désir d'agir.

Boîte à outils : comment les RH peuvent s'emparer de la prospective ?

Irène : Si je suis DRH demain, par où je commence ?

Nicolas : Voici une méthodologie simple en trois temps :

1. Observer : repérer les signaux faibles dans l'entreprise, sur les métiers, les usages, les technologies.
2. Explorer : construire des scénarios contrastés avec des équipes pluridisciplinaires.
3. Prototyper : mettre en scène ces futurs via des récits, des objets, des parcours d'apprentissage.

Martin : Et surtout, embarquer les collaborateurs dans l'exercice ! La prospective ne se pense pas en silos. Faites-en un levier d'engagement. Et faites de l'incertitude une opportunité pour innover, expérimenter et engager les collectifs autour de projets transformants.

Checklist RH : pour une prospective actionnable

Si la recherche nous éclaire sur notre capacité à nous projeter, encore faut-il donner aux RH les moyens concrets de traduire ces intuitions en actions. Par où commencer ?

- *Créer une cellule interne «Futurs RH»*
- *Organiser des ateliers de design fiction avec les collaborateurs*
- *Former les RH aux méthodologies d'exploration (scénarios, signaux faibles)*
- *Associer les partenaires sociaux dans la démarche*
- *Traduire les scénarios en KPIs : compétences à acquérir, pratiques à transformer*

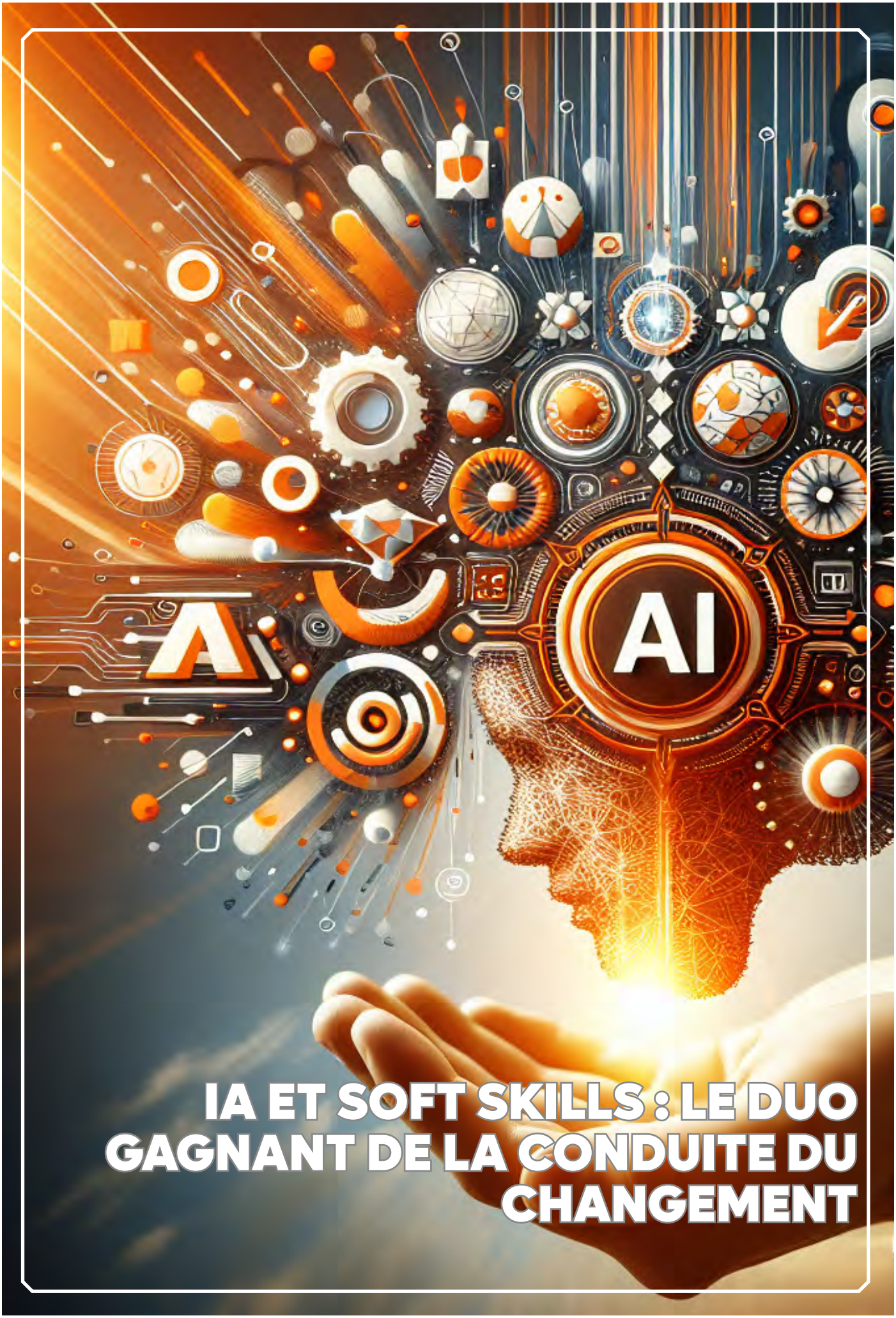
Point de vigilance : ne pas faire de la prospective un exercice déconnecté du réel. Elle doit s'ancrer dans les tensions actuelles de l'organisation, et produire des effets visibles.

Réhabiliter l'imagination en entreprise

Irène : Ce que nous disent Nicolas et Martin, c'est qu'il ne suffit plus d'être agile, il faut être visionnaire. La prospective offre aux RH un pouvoir rarement revendiqué : celui de construire une direction collective, de rétablir une souveraineté sur le temps, et de mettre en récit les transformations à venir.

Et vous, chères et chers RH, quelle est votre vision de l'avenir de votre métier ? Les RH ne sont pas seulement les gardiens du présent, ils doivent devenir les architectes des futurs désirables. Car imaginer demain, c'est déjà commencer à le transformer.

Irène Vinopin avec Martin Languin et Nicolas Minvielle



IA ET SOFT SKILLS : LE DUO GAGNANT DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

À l'ère de l'IA, les neurosciences révèlent l'importance cruciale des soft skills dans la conduite du changement. Ce duo, loin d'être antagoniste, forme la symbiose indispensable aux transformations réussies.

Evelyn Tinajero
CEO Zenmondrops

À l'heure où la transformation numérique s'accélère dans les organisations, un paradoxe émerge : plus l'intelligence artificielle progresse, plus les compétences humaines deviennent cruciales. La conduite du changement, discipline au cœur des préoccupations RH, se réinvente face à cette dualité. Comment l'alliance entre l'IA et les soft skills, éclairée par les apports des neurosciences, peut-elle devenir le moteur d'une transformation réussie ? Plongée dans cette complémentarité qui redéfinit les contours du leadership de demain.

La technologie transforme, l'humain transfigure : l'éclairage des neurosciences

L'intelligence artificielle révolutionne nos méthodes de travail avec une rapidité sans précédent. Les algorithmes prédictifs, l'automatisation des tâches répétitives, l'analyse de données massives... Ces avancées technologiques propulsent les organisations vers une efficacité accrue, mais génèrent simultanément des inquiétudes légitimes parmi les collaborateurs. Face à cette transformation majeure, les compétences humaines que l'on nomme «soft skills» prennent une dimension nouvelle, dont la pertinence est aujourd'hui validée par les neurosciences.

Les recherches en neurosciences cognitives ont démontré que notre cerveau est programmé pour résister au changement. Il consomme une énergie considérable lors de l'apprentissage de nouveaux comportements, expliquant cette résistance naturelle. Comme l'explique le neuroscientifique David Rock : «Le cerveau perçoit le changement comme une menace potentielle, activant le circuit de la peur et déclenchant la production de cortisol, l'hormone du stress.»

Dans ce contexte neurobiologique, l'empathie, la communication, l'intelligence émotionnelle ou encore la créativité deviennent les piliers d'une transition réussie. Ces aptitudes, loin d'être supplantées par l'IA, s'avèrent être le complément indispensable à sa mise en œuvre. C'est le constat que nous avons fait lors du Neuro'Day 2025 portant sur ce sujet avec l'intervention de Pierre-Marie Lledo, Directeur du département de Neurosciences à l'Institut Pasteur, et de Samuel Durand, Créateur des documentaires «Work in Progress» : si les algorithmes peuvent analyser instantanément des téraoctets d'informations, ils demeurent incapables de décoder la richesse et la complexité du paysage émotionnel qui se dessine lors d'une transformation organisationnelle.

La symbiose plutôt que la substitution

Les entreprises pionnières dans l'intégration de l'IA ont rapidement identifié que le succès ne repose pas sur la technologie seule, mais sur sa combinaison harmonieuse avec les compétences humaines. Cette complémentarité s'articule autour de trois axes majeurs :

1. L'IA comme amplificateur de potentiel humain. Les technologies d'IA libèrent les collaborateurs des tâches chronophages

à faible valeur ajoutée pour leur permettre de se concentrer sur des missions plus stratégiques et créatives. Le temps gagné devient un espace d'expression pour les soft skills.

2 Les soft skills comme facilitateurs d'adoption technologique. L'intelligence émotionnelle, la pédagogie et l'adaptabilité des leaders du changement sont déterminantes pour surmonter les résistances face aux nouveaux outils. La technologie la plus performante reste inopérante sans l'adhésion des équipes.

3 L'hybridation des compétences comme nouveau paradigme. Les professionnels les plus recherchés combinent désormais expertise technique et excellence relationnelle. Cette double compétence permet d'imaginer des solutions innovantes centrées sur l'humain.

Repenser la conduite du changement à l'ère de l'IA

Dans ce contexte d'accélération technologique, les méthodologies traditionnelles de conduite du changement évoluent. L'approche linéaire cède la place à des modèles plus agiles et itératifs, où l'IA et les soft skills s'enrichissent mutuellement.

L'IA au service d'une conduite du changement personnalisée

Les outils d'analyse prédictive permettent désormais d'identifier avec précision les freins potentiels au changement selon les profils des collaborateurs. Cette cartographie fine des résistances offre aux équipes RH la possibilité d'élaborer des stratégies d'accompagnement sur mesure.

Le machine learning analyse les données comportementales pour ajuster en temps réel les formations proposées. L'IA devient ainsi un véritable copilote de la transformation, capable d'anticiper et de s'adapter aux réactions humaines.

Les soft skills comme garants du sens : une nécessité neurobiologique

Si l'IA excelle dans l'analyse et l'optimisation, elle ne peut se substituer à la capacité humaine à donner du sens au changement. Les neurosciences nous enseignent que le cerveau humain est fondamentalement un «chercheur de sens». Les travaux en neuroplasticité montrent que notre cerveau se recâble plus facilement lorsqu'il perçoit la cohérence et l'utilité d'un apprentissage. Cette quête de sens n'est pas un luxe mais une nécessité neurobiologique pour faciliter l'adaptation.

L'intelligence émotionnelle des managers, leur capacité à raconter une histoire inspirante autour de la transformation (ce que les neuroscientifiques appellent le «storytelling neuronal»), activent des zones cérébrales liées à l'empathie et à la motivation, facilitant ainsi l'intégration du changement. Ces compétences demeurent irremplaçables.

À mesure que l'automatisation gagne du terrain, c'est dans l'art de tisser des relations authentiques et de partager une vision inspirante que réside désormais la véritable valeur ajoutée humaine. Si l'IA peut cartographier les étapes optimales d'une transformation, seule l'intelligence humaine parvient à y insuffler un sens profond, déclenchant ainsi dans notre cerveau les libérations de dopamine essentielles à l'engagement et à l'adaptation

Les nouveaux défis pour les professionnels RH

Face à cette dynamique, les départements RH se trouvent à la croisée des chemins. Leur mission se réinvente autour de trois impératifs :

1. Devenir les architectes de cette complémentarité. Les RH doivent désormais concevoir des organisations où l'IA et les talents humains se renforcent mutuellement. Cela implique une refonte des référentiels de compétences, des parcours de formation et des modes d'évaluation.

2. Développer l'agilité émotionnelle face à l'incertitude : une approche neurocognitive. Dans un environnement professionnel en mutation constante, la capacité à accompagner les collaborateurs dans la gestion de leurs émotions devient primordiale. Les neurosciences affectives nous révèlent que l'incertitude est l'un des plus puissants déclencheurs de stress pour le cerveau humain. L'amygdale, notre centre d'alerte émotionnelle, s'active fortement face à l'imprévisibilité, limitant notre capacité à mobiliser nos ressources cognitives supérieures.

Les techniques de régulation émotionnelle inspirées des neurosciences (comme la pleine conscience ou le «reframing cognitif») permettent de réduire cette activation et de restaurer l'accès aux fonctions exécutives nécessaires à l'adaptation. L'anxiété face à l'automatisation, la peur de l'obsolescence des compétences... Ces inquiétudes légitimes nécessitent un accompagnement humain basé sur ces connaissances neuroscientifiques, que l'IA seule ne peut fournir.

3. Cultiver les «méta-compétences» d'apprentissage à la lumière des neurosciences

Plus que des compétences spécifiques, c'est la capacité à apprendre en continu qui devient centrale. Les découvertes en neuroplasticité démontrent que notre cerveau conserve sa capacité à créer de nouvelles connexions neuronales tout au long de la vie, contredisant l'ancien dogme d'un cerveau figé après l'adolescence. Cette «neurogenèse adulte» est particulièrement stimulée par la nouveauté, la variété des défis cognitifs et l'apprentissage multisensoriel.

Les RH doivent favoriser cette culture d'apprentissage permanent en s'appuyant sur ces principes neurobiologiques : espacement des sessions d'apprentissage (spaced learning et micro-learning), alternance entre théorie et pratique, variété des modalités pédagogiques... L'IA peut servir de levier à cette approche en proposant des parcours personnalisés qui respectent les cycles d'attention optimaux du cerveau et alternent efficacement les phases d'effort cognitif et de consolidation.

Vers un nouveau leadership de la transformation : le neuro-leadership

Cette évolution façonne un profil inédit de leader du changement, à la fois technophile et profondément humaniste, que certains qualifient désormais de «neuro-leader». Les travaux pionniers de Tara Swart et du NeuroLeadership Institute ont mis en évidence comment les connaissances en neurosciences peuvent transformer les pratiques de leadership.

Ce «transformational leader» se distingue par sa capacité à :

- *Traduire la complexité technologique en bénéfices concrets pour les équipes, en s'appuyant sur notre besoin neurobiologique de percevoir les gains potentiels*
- *Créer des espaces d'expérimentation où l'erreur est acceptée comme étape d'apprentissage, reconnaissant que le cerveau apprend optimalement par essai-erreur*
- *Favoriser un état d'esprit de croissance (growth mindset) qui, comme l'a démontré Carol Dweck, modifie littéralement l'activité cérébrale face aux défis*
- *Intégrer l'éthique au cœur de la transformation numérique, en tenant compte des biais cognitifs inconscients*
- *Incarner un équilibre entre performance et bien-être, en comprenant les mécanismes neurobiologiques du stress et de la récupération*

Ce leadership hybride repose sur une intelligence augmentée plutôt qu'artificielle, où la technologie amplifie les qualités humaines sans jamais prétendre les remplacer. Le neuro-leader cultive ce que les neuroscientifiques appellent la «neuroplasticité dirigée» : la capacité à reconfigurer intentionnellement ses circuits neuronaux pour développer les compétences adaptées aux défis émergents.

Vers une transformation responsable, humaine et neuroscientifiquement éclairée

L'avenir de la conduite du changement ne se situe ni dans le tout-technologique ni dans le rejet de l'innovation, mais dans une voie médiane qui valorise l'alliance IA-soft skills, enrichie par les enseignements des neurosciences. Cette approche équilibrée permet d'envisager une transformation qui conjugue efficience et épanouissement, performance et éthique, tout en respectant les mécanismes fondamentaux de notre fonctionnement cérébral.

Nous voici à l'aube d'une ère d'intelligence hybride, où le débat stérile sur la substitution de l'humain par l'IA cède la place à une réflexion féconde : comment orchestrer leur complémentarité à la lumière des découvertes neuroscientifiques pour créer des organisations où le travail retrouve son sens ?

Les organisations qui réussiront leur transformation seront celles qui auront compris que l'IA est un formidable outil au service d'une fin qui, elle, reste profondément humaine : créer des environnements de travail où chacun peut donner le meilleur de lui-même tout en contribuant à un projet collectif porteur de sens. Les neurosciences nous confirment que notre cerveau est littéralement câblé pour rechercher cette combinaison de sécurité, de connexion sociale et de sens, trois éléments que l'IA seule ne peut fournir.

Dans cette perspective, les professionnels RH ont un rôle crucial à jouer : celui d'être les gardiens de cette complémentarité, les architectes d'un changement technologique qui ne perd jamais de vue sa finalité humaine, et les traducteurs des connaissances neuroscientifiques en pratiques managériales concrètes. Ce «neuro-RH» émergent constitue peut-être la frontière la plus prometteuse de notre profession.

Evelyn Tinajero

MÉTIERS EN TENSION : COMMENT FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE JEUNES DIPLÔMÉS ?

Malgré un volume record de candidatures, les recruteurs peinent à pourvoir certains postes clés. La faute à une inadéquation croissante entre aspirations des jeunes diplômés, offres proposées… et réalités du marché. Décryptage et leviers d'action.

Michaël GIAJ
Insight Manager, JobTeaser

En 2025, le marché de l'emploi des jeunes diplômés connaît un paradoxe saisissant. Alors que le chômage des moins de 25 ans repart à la hausse, plus d'un recruteur sur deux peine à pourvoir ses postes ouverts. JobTeaser, leader européen du recrutement des jeunes diplômés, a mené l'enquête.

L'analyse des données exclusives de la plateforme, qui recense plus de 4 millions de candidatures et 250 000 offres en 2024, confirme une tension durable sur plusieurs métiers.

Une tension persistante sur les métiers d'ingénieurs… et bien au-delà

Sept des dix métiers les plus en tension sur la plateforme concernent des fonctions d'ingénieurs, notamment en qualité, énergie, conception industrielle ou programmation. Le déficit de jeunes ingénieurs, estimé à 20 000 par an, pourrait même atteindre 54 000 d'ici 2030. En cause : un manque d'attractivité des filières scientifiques dès le lycée, une méconnaissance des débouchés, et une forte concurrence des écoles de commerce.

Mais la tension dépasse les seuls métiers techniques. Les fonctions commerciales souffrent d'un déséquilibre inverse : trop d'offres, pas assez de candidats motivés ou formés. Côté Ressources Humaines, c'est la parité qui manque : la sous-représentation masculine limite le vivier dans un métier pourtant en demande.

Des secteurs entiers comme la cybersécurité, la défense ou l'environnement affichent aussi des tensions croissantes. La demande explose, portée par la transformation numérique, les investissements publics ou la transition écologique, mais l'offre de jeunes talents ne suit pas.

Un indicateur inédit pour objectiver la tension

Pour éclairer les recruteurs, JobTeaser a conçu un indice de tension des "métiers jeunes diplômés", croisant le volume d'offres avec le nombre de candidatures réellement reçues.

Ainsi, pour les métiers de la qualité ou de la maintenance, le volume de candidatures effectif atteint à peine 52 % de ce qui serait nécessaire pour couvrir la demande, signe d'une forte pénurie.

À l'inverse, les métiers de la finance ou de la gestion attirent massivement… mais offrent peu d'opportunités aux jeunes sans expérience. La compétition y est rude et les recrutements rares en sortie d'études.

Des déséquilibres multifactoriels

Les causes de ces tensions sont multiples. D'abord, un décalage croissant entre les formations proposées et les besoins du marché. Les effectifs dans les écoles de commerce ont été multipliés par trois depuis 2000, alors que les écoles d'ingénieurs stagnent ces dernières années.

Ensuite, la rémunération reste un critère décisif pour les jeunes diplômés. Or, les métiers les plus en tension sont souvent aussi les moins bien rémunérés. Un frein majeur à l'attractivité, surtout dans un contexte d'inflation et de précarité croissante.

Autre enjeu : l'adéquation entre image perçue et réalité des métiers. La vente, par exemple, souffre encore d'une image austère ou pressurisante, alors qu'elle constitue souvent un formidable tremplin professionnel.

Enfin, les formations peinent à suivre l'émergence de nouveaux métiers (cybersécurité, IA, data…) et les déséquilibres de genre dans certains secteurs freinent l'élargissement des viviers.

Repenser les stratégies de recrutement

Dans ce contexte, les recruteurs doivent revoir certaines pratiques pour rester attractifs.

1. Miser sur le sourcing actif. Quand les talents ne viennent pas à vous, allez les chercher. Il s'agit de cibler les jeunes dans leurs écoles ou universités, en personnalisant les messages pour qu'ils soient lisibles, concrets et alignés sur leurs attentes.

2. Soigner l'expérience candidat… dès l'offre. Le style d'écriture, la clarté de la mission, la transparence sur la rémunération : chaque détail compte. Il faut parler vrai, éviter le jargon et valoriser le cadre d'apprentissage (mentoring, formation, innovation…).

3. Accompagner la montée en compétences. La pénurie appelle un effort de formation. De plus en plus d'entreprises misent sur le reskilling : transformer des profils motivés mais non qualifiés en experts, via des parcours d'apprentissage adaptés.

Un enjeu structurel et stratégique

Au-delà des ajustements opérationnels, c'est bien une transformation structurelle qui s'annonce. Le vieillissement de la population active, les mutations technologiques et écologiques imposent un repositionnement durable des politiques RH.

Comme le souligne Philippe Rouch (Directeur Relations Entreprises, Arts et Métiers) "la clé est de reconstruire des ponts avec les jeunes talents en amont de leur diplomation. Nouer des liens avec les écoles, soutenir la R&D, favoriser la mixité des équipes pédagogiques et industrielles : les entreprises qui réussiront sont celles qui s'investissent tôt"

Dans de nombreuses filières, le marché reste, dans l'ensemble, favorable aux jeunes diplômés. Mais encore faut-il réussir à les attirer. Pour y parvenir, les entreprises ont tout intérêt à ajuster leurs pratiques : mieux faire connaître leurs métiers, aller à la rencontre des jeunes dès leur formation, et miser davantage sur le potentiel.

Michaël Gray

SEMAINE DE LA QVCT : ET SI ON CESSAIT DE FAIRE SEMBLANT ?

Chaque année à l'approche de la Semaine de la QVCT, les entreprises redoublent d'efforts pour promouvoir le bien-être au travail. Mais ces actions, souvent concentrées sur quelques jours, suffisent-elles à répondre aux attentes profondes des collaborateurs ? Et si cette semaine n'était qu'un point de départ — et non une fin en soi ?

Anne-Charlotte Vuccino / Julie Gaudras
Fondatrice de Yogist Well At Work© / Rédactrice

C'est désormais un rendez-vous annuel inscrit à l'agenda de toutes les entreprises : la Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). À cette occasion, les initiatives affluent : ateliers détente, conférences bien-être, campagnes de sensibilisation aux messages positifs et mobilisateurs, promotion d'outils digitaux en tout genres, à grands renforts de QR codes. La volonté de promouvoir le bien-être au travail s'affirme de plus en plus ouvertement. Une intention louable, sur le papier.

Mais une fois la semaine écoulée, que reste-t-il ? Le plus souvent un souvenir éphémère, un article dans la newsletter interne… et un retour à la normale dès le lundi suivant. La mécanique n'est pas sans rappeler la Journée internationale des droits des femmes : un rendez-vous symbolique, suivi de peu d'effets durables. Il en va de même pour la QVCT : concentrer en une semaine ce qui devrait relever du quotidien, c'est prendre le risque du coup d'épée dans l'eau. Deux mois plus tard, tout est oublié.

Chez Yogist Well at Work®, nous le constatons chaque année : à elle seule, cette semaine représente près de 25 % de notre chiffre d'affaires. Et cela nous désole. Parce que dans un monde du travail idéal, elle ne devrait pas avoir une telle importance. Le bien-être au travail ne peut se réduire à une opération annuelle, aussi bien intentionnée soit-elle. Il ne se planifie pas à date fixe. Il se cultive. Il se construit dans la durée, jour après jour.

Selon l'étude Malakoff Humanis 2022, 81 % des salariés considèrent désormais la qualité de vie au travail comme une priorité. Il faut cesser de penser que quelques jours suffisent à traiter un enjeu aussi central. La qualité de vie au travail ne peut rester enfermée dans une case du calendrier. Si l'on veut qu'elle produise un effet réel, profond et durable, elle doit infuser les pratiques managériales et s'ancrer dans le quotidien des équipes, au-delà des effets d'annonce. Dans un monde du travail en recomposition permanente, marqué par l'intensification des rythmes, la montée des fragilités psychosociales et la cohabitation parfois chaotique entre télétravail et présentiel, le temps n'est plus aux opérations symboliques. Il est nécessaire de repenser la manière dont on prend soin des équipes — de façon concrète, régulière, et intégrée. Sans cela, la semaine de la QVCT restera un rendez-vous parmi d'autres, là où elle pourrait être un point de bascule vers un engagement collectif plus profond.

Les limites d'une approche ponctuelle et sur la base du volontariat

Bien sûr, cette semaine a son utilité : elle met en lumière des sujets souvent relégués au second plan, permet d'ouvrir des discussions, d'amorcer des prises de conscience. Elle devrait être un formidable tremplin pour des changements durables et le point de départ de démarches partagées par tous, car propulsées par un temps fort de communication.

Mais son format est souvent réducteur. En pratique, les activités proposées — souvent sur les temps de pause, sur la base du volontariat, avec des places limitées ou sur inscription— attirent principalement un public déjà sensibilisé, qui prend le temps de participer.

Ce modèle a ses limites. Non seulement il réduit le bien-être à une activité secondaire, mais il touche rarement celles et ceux qui en ont le plus besoin : les collaborateurs stressés, isolés, épuisés, ou confrontés à des douleurs physiques invisibles mais bien réelles. Autrement dit, les publics les plus vulnérables, ceux qui en ont le plus besoin, sont aussi les moins atteints par ce type d'actions, ceux qui ne prennent pas le temps de s'y rendre ou ne se sentent pas concernés.

Depuis 10 ans nous proposons des interventions concrètes et inclusives avec des techniques de prévention et de récupération spécialement conçues pour s'adapter aux environnements de travail et au modes de vie stressant, sédentaire et hyperconnecté du collaborateur à l'ère post-covid..

Notre innovation, ce sont les sessions nomades : des interventions flash et percutantes où en 15 minutes chrono, menées en mode «commando» directement dans les open space et espaces de travail. Car nous allons directement à la rencontre des collaborateurs devant leur écran, sans leur demander de mobiliser une heure de leur temps précieux pour un atelier en salle de réunion, qui serait bien déconnecté de la réalité de leur travail. Nous sensibilisons ceux qui sont les plus difficiles à convaincre...et les plus enthousiastes a posteriori, aussi !

Changer de paradigme : de l'événement annuel à la culture d'entreprise

Il n'est plus possible de prendre en compte la qualité de vie au travail uniquement lorsque la situation économique et opérationnelle est favorable, ou quand le marronnier annuel l'exige.

Cette démarche n'est pas seulement réductrice, mais contre-productive. Travailler dans de bonnes conditions — sans douleurs physiques, sans stress chronique ni surcharge mentale — n'est pas un privilège. C'est une condition essentielle pour mobiliser les équipes, prévenir l'absentéisme et garantir une performance durable.

Repenser la Semaine de la QVCT comme un levier de transformation implique de changer de perspective. Elle ne doit plus être une fin en soi, mais l'étape 1 d'un processus structuré. Nous le résumons en quatre piliers : Sensibiliser, Former, Outiller, Transmettre.

Sensibiliser, c'est ce que permet la semaine de la QVCT, avec des formats impactants pour frapper un grand coup et mobiliser un

maximum d'équipes. Former, c'est le rôle de nos interventions régulières sur plusieurs mois, pour changer les habitudes, répéter les bonnes pratiques, ancrer les usages dans les réunions et les open spaces. Outiller, c'est proposer des supports pratiques et digitaux accessibles à tous pour que chacun puisse continuer sa démarche seul et devenir autonomes, chez soi ou au bureau. Transmettre, enfin, c'est créer une dynamique collective, où les collaborateurs deviennent relais et porteurs de la démarche : nous formons et certifions des Ambassadeurs de la QVCT capables de diffuser des messages de prévention et d'animer eux-mêmes des ateliers de prévention du stress et des Troubles MusculoSquelettiques en milieu professionnel. C'est le seul moyen de déployer une démarche au plus près du terrain et sur le long terme, sans mettre l'entreprise sous perfusion de coachs externes, en l'absence desquels rien n'évolue seul.

La ritualisation : ancrer le bien-être dans les habitudes de travail

La qualité de vie au travail ne peut se limiter à une déclaration d'intention. Elle doit s'incarner dans des pratiques régulières, structurées et partagées. Autrement dit : elle doit être ritualisée. C'est cette régularité qui permet, progressivement, de transformer en profondeur la culture d'entreprise.

Pour cela, pas besoin de bouleverser les emplois du temps, mais d'y glisser des pauses utiles.

Nos pratiques nous ont permis de constater que les formats courts — pauses actives, exercices de respiration, mini-sessions devant l'écran — génèrent un impact fort, à condition d'être proposés dans le flux naturel du travail. En visioconférence, au démarrage d'une réunion, ou en début de journée, ces temps de recentrage ne demandent ni tenue particulière ni engagement physique intense. Et c'est justement ce qui les rend efficaces et adaptés à tous.

Ils permettent à chacun de se reconcentrer, de retrouver l'énergie et la créativité indispensable pour la prochaine réunion. C'est pour cela que nous avons conçu des programmes clefs en main conçus pour remettre l'Humain - au sens le plus pragmatique de ce terme : un corps et un cerveau ! - au cœur du collectif. De 5 minutes à une heure, d'une semaine à un an, chaque format permet de sensibiliser, engager et accompagner les équipes autour du bien-être et de la performance durable : une session pour amorcer une prise de conscience, un mois pour un collectif en pleine forme, quatre mois pour booster la performance des équipes, et jusqu'à un an pour un impact profond et mesurable.

Une politique inclusive et engageante

Les dispositifs QVCT doivent également être pensés pour tous. Les formats sur inscription ou les activités à connotation sportive peuvent exclure — parfois involontairement — certains profils : les personnes en situation de handicap, les salariés plus âgés, ceux qui n'osent pas, ou qui ne se sentent tout simplement pas concernés. L'enjeu est de mettre en place des actions accessibles, faciles à intégrer dans le quotidien, sans contraintes logistiques, et avant tout sans jugement.

Mais l'efficacité de la démarche repose aussi, voire avant tout, sur l'implication du management. Afin que ces initiatives soient prises au sérieux et adoptées collectivement, elles nécessitent l'implication de managers exemplaires, le soutien de directions convaincues, et une diffusion à tous les niveaux. L'engagement ne peut être que collectif.

Transformer l'essai

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 88 % des participants souhaitent des séances régulières après une première intervention. 60 %, après six mois, déclarent avoir changé leurs méthodes de travail individuelles. Mais ces évolutions ne sont possibles que si l'entreprise accepte de s'inscrire dans un temps long.

Nous l'avons vu chez Aésio Mutuelle, où une intervention ponctuelle a débouché sur un accompagnement de douze mois. Ou encore au sein de grands groupes bancaires, où nous accompagnons aujourd'hui plus de 10 000 collaborateurs dans la mise en place de rituels durables.

Nous portons une vision du bien-être qui repose sur quatre convictions :

1. *le #Care, pour protéger la santé physique et mentale ;*
2. *l'#InnovationManagériale, pour instaurer des rituels collectifs ;*
3. *le #FutureOfWork, pour repenser l'environnement de travail ;*
4. *et l'#ExpérienceCollaborateur, pour permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.*

Le bien-être ne se décrète pas. Il se construit. Il se cultive. Il se transmet. Et surtout, il se vit chaque jour, collectivement.

Anne-Charlotte Vuccino & Julie Grandvaux

GESTION DES SITUATIONS DÉLICATES : DES MOMENTS DE VÉRITÉ MANAGÉRIALE !

C'est dans la tempête, quand les vagues se déchaînent, qu'il est possible de se rendre compte des réelles aptitudes des officiers exerçant à bord du navire. Il en va de même dans l'entreprise.

Yvan BAREL
Enseignant Chercheur, Université de Nantes

C'est dans la tempête, quand les vagues se déchaînent, qu'il est possible de se rendre compte des réelles aptitudes des officiers exerçant à bord du navire. Il en va de même dans l'entreprise. Les situations délicates représentent des espaces-temps privilégiés pour apprécier la plénitude des capacités managériales des responsables d'équipe. Prenant appui sur une étude réalisée dans un hypermarché, cet article montre la diversité des stratégies comportementales adoptées par les chefs de rayon pour faire face à des événements critiques d'ordre économique ou social. Des stratégies ô combien révélatrices de leur niveau de compétences en management…

Les managers face à une situation économique délicate

Confrontés à une baisse soudaine et significative du chiffre d'affaires consécutive à l'implantation à proximité d'un magasin concurrent, une minorité de chefs de rayon avaient adopté une attitude fondée sur l'explication, la sérénité et la confiance. Les équipes étaient informées de l'ampleur des régressions et des déterminants de ce phénomène, sans que leurs membres ne soient personnel-lement mis en cause. Pour reprendre les propos prononcés par l'un de ces chefs de rayon lors d'une réunion : «La période difficile que nous traversons est liée à l'implantation récente d'un gros concurrent. Notre rayon fait actuellement du -10 % par rapport à l'année dernière. On est dans la moyenne de l'entreprise. Et je vais vous dire, ce n'est pas grave si on fait -20, -30, voire -40 %, à condition qu'on ait fait le maximum. La question est de savoir ce qu'on peut faire pour limiter les dégâts…». Cette approche paraissait d'autant plus pertinente que le problème venait de l'extérieur. Les psychologues sociaux ont depuis longtemps montré que l'existence de menaces externes sur un groupe pouvait renforcer la cohésion interne. En rassurant leur équipe dans cette période troublée, ces chefs de rayon préservaient un climat de confiance propice à l'implication et aux suggestions d'amélioration. Car s'il n'y avait pas de mise en cause personnelle des collaborateurs, il y avait bel et bien un appel à une mise en questionnement collectif pour gérer au mieux, ensemble, cette nouvelle situation.

A contrario, une autre minorité de chefs de rayon avaient choisi la voie radicale de la culpabilisation des membres de leur équipe, attitude consistant à les incriminer sur fond de menaces d'avertissements et de licenciements. Se sentant attaqués, les employés cherchaient à se défendre, soit de manière collective en considérant que le seul fautif dans l'histoire n'était autre que le chef de rayon lui-même, soit de manière individuelle en pointant du doigt les prétendues moindres per-formances de certains «collègues». Tensions garanties…

Enfin, d'autres chefs de rayon, largement majoritaires, avaient fait le choix de ne plus parler des résultats économiques, optant pour une stratégie d'évitement qu'ils justifiaient le plus souvent par le souhait de ne pas porter

préjudice au moral des troupes. Mais au cœur du vide créé par leur silence, le doute finissait par s'installer et des rumeurs se chargeaient d'envisager des scénarios plus alarmistes les uns que les autres.

Les managers face à une situation sociale délicate

À certains moments de leur vie, les collaborateurs sont confrontés à un problème personnel important, tel un deuil familial, un souci de santé, un divorce... Un chef de rayon qui avait subi durant plusieurs mois les retards répétés d'un employé perturbé par sa situation de divorce s'était abstenu de lui infliger un avertissement. Il avait même pris la liberté de ne pas transmettre à la DRH la lettre de démission que l'employé lui avait remise, en lui conseillant de prendre le temps de bien réfléchir. Retrouvant par la suite sa sérénité, l'employé avait fait preuve d'une motivation au travail redoublée, en signe de reconnaissance envers son manager. On voit ici à quel point il est important d'admettre l'idée que les collaborateurs ne peuvent pas être toute l'année au sommet de leur performance.

Lorsqu'au contraire, l'échange «donnant-donnant» entre le manager et le collaborateur ne s'inscrit pas dans le temps, c'est l'idée même d'engagement qui est mise à mal. Comment se projeter positivement si seul importe le résultat du jour ou de la semaine ? Prisonniers du court-termisme et du simplisme, certains chefs de rayon pouvaient parfois prendre des décisions radicales, à l'image de l'un d'eux qui avait refusé un changement d'horaires à une employée souhaitant rejoindre son mari hospitalisé en urgence. Signal catastrophique pour l'employée en question, qui vivait la décision comme une injustice par rapport à son investissement passé. Signal catastrophique aussi pour l'équipe, sidérée par le manque d'empathie de leur manager.

Au-delà des problèmes personnels des collaborateurs, il est un autre type de situation sociale souvent délicat à gérer : la dilatation de certains égos. Ainsi, au prétexte que sa candidature à un programme de formation pour devenir adjoint au chef de rayon avait été acceptée, un employé s'était octroyé le droit de donner des ordres à ses collègues avec autorité, voire condescendance. Il avait soudainement été touché par ce que Sartre appelle joliment «l'enflure de l'être». Or, la légitimité n'est pas liée à un statut, encore moins à un futur statut. La légitimité se construit dans le temps et dans l'interaction avec les autres. Et les autres, en l'occurrence les employés de l'équipe, n'appréciaient guère le changement de posture de leur collègue. Pourtant, le chef de rayon était resté sourd aux plaintes, préférant minimiser l'ampleur du problème : «Toute transition est difficile, ça va aller». Déni de réalité. Il n'avait donc pas jugé nécessaire de recadrer son futur adjoint.

Le Bon, la Brute et le Truand

Cocasse de constater que trois profils de manager se retrouvent dans la gestion des situations délicates aussi bien économiques que sociales : «Le Bon, la Brute et le Truand», pour reprendre le titre d'un western culte de Sergio Léone.

Le chef de rayon qui avait su rassurer son équipe face à la dégradation des résultats incarne un management fondé sur la sérénité et la confiance, à l'instar de celui qui avait fait preuve de soutien à l'égard d'un employé touché par un divorce. Un management responsable et soucieux d'appréhender la réalité dans sa complexité. Le «Bon»...

Le chef de rayon qui, face à la baisse des résultats, avait choisi la voie de la culpabilisation et de la menace ramène les rapports humains à des rapports d'objets, à l'instar de celui qui avait refusé d'adapter le temps de travail d'une employée demandant exceptionnellement de rejoindre son mari hospitalisé. Dans cette approche apathique et instrumentale du management, le manager perçoit ses subalternes comme de simples forces de travail, et non comme des personnes à part entière. La «Brute»...

Le chef de rayon qui avait cessé de transmettre à son équipe des informations économiques personnifie la stratégie d'évitement, à l'instar de celui qui n'avait pas osé recadrer son futur adjoint à la posture inappropriée. La fuite devant les exigences à s'engager, à décider, à trancher n'est autre qu'une fuite devant ses responsabilités managériales. Le «Truand»...

Si la «Brute» qui voit ses collaborateurs comme des ennemis à contrôler est assez aisément repérable au travers son attitude ubuesque au quotidien, il n'en va pas de même du «Truand» qui s'évertue à ne pas faire de vagues. Bien des directions s'accommodent de ce genre de profil peu dérangeant. Pourtant, «la paix n'est pas l'absence de guerre», écrivait Spinoza, elle est «l'union des âmes dans la concorde». Des mots à méditer tant les adeptes de l'évitement peuvent faire illusion dans les périodes routinières. D'où l'intérêt de scruter les postures adoptées dans les situations délicates qui sont autant de moments de vérité permettant d'apprécier de quelles manières les managers se confrontent, ou pas (!), au réel.

Yann Bardi

ÇA VA PASSER...

J'ai passé de nombreuses années à essayer de convaincre les employeurs que la prévention de la santé au travail était une réelle orientation humaine et business. Je suis arrivée à la conclusion qu'on ne parlait pas la même langue

Interview par Marina LOVKA de Estelle WOLFFER
Coach, consultante et formatrice en santé des organisations

Estelle, pourquoi avoir choisi cette voie ?

« J'ai rencontré de nombreuses personnes en souffrance, et notamment Jacques. Chef de projet dans une grande entreprise, Jacques travaillait à l'international et parlait couramment trois langues.

Puis l'entreprise s'est restructurée. Jacques est resté sur le site français. Pour lui, ça a été la descente aux enfers, une totale remise en question de ses compétences.

Jacques est convoqué par son DRH, un homme très compréhensible. La goutte de trop. En sortant du bureau, il tente de mettre fin à ses jours.

Quand je l'ai rencontré, Jacques était incapable de lire un texte de 3 lignes et de se souvenir de ce qu'il avait lu. »

La boule au ventre du dimanche soir, les week-ends et les vacances qui ne suffisent plus pour récupérer, les douleurs physiques persistantes, perdre le fil d'une conversation, l'irritabilité, l'incapacité à gérer les imprévus, pleurer sans comprendre pourquoi ou ne plus rien ressentir...

« Qui fera à ma place ? » « C'est moi le problème, je m'organise mal. » « Y a bien pire que moi. »

On devient sourd à ses propres signaux, jusqu'à ce que notre corps dise STOP !

C'est ce qui est arrivé à Marina, cadre de Direction : Il est 6h, le réveil sonne. Je ne peux plus bouger. C'est comme si mon corps s'était vidé de toute son énergie... de sa vie. u début, je crois à un virus, une fatigue passagère : « Normal, je m'investis à 300% dans mon travail depuis des mois ! ». Rien de grave. Rdv médical, arrêt une semaine, puis deux, puis un mois, puis deux ...

Comment comprendre l'incompréhensible, comment accepter l'inacceptable, comment se soigner en se sentant coupable ? Mais finalement, qui est le coupable ? J'aime mon métier, j'aime mon entreprise. Je ne suis pas à la hauteur de la tâche. Le potentiel est là, mais la charge beaucoup trop lourde. Impossible de négliger les équipes, alors je me néglige moi : plus de temps, plus de sport, plus de repas équilibrés, plus de pause déjeuner, plus de soirées, plus de week-end...

Je rase les murs, je deviens l'ombre de moi-même, mon corps m'alerte par des douleurs multiples, un mauvais sommeil... je sombre pour ne devenir que l'ombre de moi-même, jusqu'à ce que mon réveil sonne. Il est 6h. C'est mon premier jour de burn-out.

On attend souvent d'être au dos du mur pour agir. L'humain est comme ça, ce n'est pas grave. On se penchera sur le sujet au moment du drame.

Mais qu'est-ce qu'un drame ? Est-ce d'avoir perdu 3 salariés investis dans son service ? Est-ce un suicide ?

Le mal-être au travail, le désengagement, l'absentéisme, le burn-out, les arrêts maladie, le turnover, le recrutement, les onboarding, les formations... Voilà ce que coûte un salarié qui va mal.

On ne sait pas quoi en faire, alors on le considère comme un maillon faible.

Qu'est-ce que la souffrance au travail ?

La souffrance au travail n'est ni un épisode passager, ni une mauvaise journée, ni un trait de caractère.

C'est un processus insidieux, qui s'installe lentement quand il y a un écart entre ce qu'on vit, et ce que l'on peut dire ou faire. Elle s'alimente par le manque de sens, le silence, l'isolement, l'impossibilité d'agir autrement.

Ce déséquilibre provoque une souffrance, qui s'infiltre dans le corps, grippe le mental et dérègle les émotions.

- *« Les signaux faibles » qui précèdent la fracture : Ce n'est pas un drame, une crise ou un effondrement. C'est une inflexion discrète, un glissement subtil, un changement de ton, un comportement qui s'efface, une émotion qui s'éteint ou déborde.*
- *Définition : Selon l'HAS (Haute Autorité de Santé), le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, se caractérise par un épuisement physique, émotionnel et mental. Pour l'OMS (organisation mondiale de la santé), c'est un sentiment de fatigue intense, une perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail. C'est en 2016, que le ministère de la Santé met en place un groupe de travail pour mieux définir le burn-out et envisager sa reconnaissance comme maladie professionnelle en France.*
- *Évolution : 71 % des travailleurs se sont déjà retrouvés en situation de surmenage et 44 % en détresse psychologique. L'évolution montre un phénomène en forte progression, particulièrement depuis la crise sanitaire. Une prévalence qui a plus que doublé en 10 ans et une exposition accrue chez les jeunes, les femmes et les managers.*
- *Manifestations cliniques et symptômes : Ils sont très variés, pouvant être émotionnels (anxiété, irritabilité, tristesse), cognitifs (troubles de la mémoire, de l'attention), comportementaux (repli sur soi, agressivité, addictions), motivationnels (désengagement, baisse de motivation), physiques (asthénie, troubles du sommeil, de l'appétit, douleurs musculosquelettiques...).*
- *Facteurs de risque : L'analyse des conditions de travail est essentielle et s'appuye sur six catégories de facteurs de risque psychosociaux (rapport Gollac) : l'intensité et l'organisation du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les relations au travail, les conflits de valeur, l'insécurité de l'emploi.*

Quel est le rôle de l'entreprise ?

L'entreprise est un lieu de travail mais c'est aussi une organisation humaine. On est dans l'illusion que le personnel reste à la porte de l'entreprise et réciproquement. Lorsqu'un collaborateur va mal, on se cache derrière le secret médical. En réalité, c'est souvent parce que les gens ne savent pas comment faire, qu'ils ne font rien.

95% des salariés veulent bien effectuer leur travail en satisfaisant aux demandes stratégiques qui leur sont faites. Mais parfois, les stratégies imaginées sont complètement décorrélées du travail réel. C'est à ce moment-là qu'il faut descendre de ses tableaux Excel et autres KPI, pour se donner les moyens d'agir.

Pour Estelle : « Chaque entreprise est différente. C'est un écosystème avec pour chaque organisation de travail, ses ressources et ses irritants. C'est pourquoi je prône une approche du travail réel, du terrain. »

Les irritants ? Cela peut être le collègue que l'on n'apprécie pas, un logiciel qui met du temps à démarrer, chaque matin, des injonctions paradoxales, des comportements récurrents ...

Mais saviez-vous que plus que l'obligation de résultat, l'employeur à également l'obligation de prouver qu'il a fait le maximum pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs ?

La volonté de tout faire en court-termisme, c'est ce qui nous a pour partie conduit à la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui. Et on continue pourtant à gérer des problématiques de recrutement.

Comment peut-on croire que faire et refaire sans cesse la même chose, nous conduira à un résultat différent

Les possibilités des employés

Ils se taisent le plus souvent, ayant acquis la certitude que rien ne changera.

La culpabilité, la course avec le temps, on doit être au maximum.

Mais « Notre entreprise peut nous remplacer demain ; notre famille pas. » conclut Estelle.

Comment agir à temps et redevenir acteur de sa vie :

- *En s'écoutant. Ce n'est pas un caprice, c'est de la prévention « Est-ce que je vais bien ? Vraiment ? »*
- *En faisant de petits gestes de rupture : couper les notifications après 20h, refuser la réunion de 19h, s'accorder une vraie pause déjeuner.*
- *En aidant une personne en difficulté : dans une entreprise chacun a son rôle, son statut.*

Mais on est aussi un écosystème humain. Le bon sens ne nous pousse-t-il pas à venir en aide à une personne qui tombe ? Pourquoi ne pas faire la même chose au travail ?

Les solutions

La bonne nouvelle est qu'en effet il existe des solutions pour prévenir le mal-être en entreprise

- Individuelles, en observant ce qui se passe en soi et chez les autres :
  - *offrez aux salariés un espace dédié pour qu'ils puissent déposer leurs difficultés*
  - *rencontrez-les (c'est la première étape !)*
  - *montrez à chacun qu'il compte, pour l'aider à sortir de son isolement*
  - *observez les changements de comportements, l'isolement*
  - *trouvez une approche : « Je m'inquiète pour toi. » « Tu veux en parler. »*
  - *arrêter surtout de faire semblant, de ne pas voir !*
- Collectives : La prévention doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Un entretien avec une personne en détresse ne se construit pas de la même manière, avec la même posture ou avec les mêmes questions ; les managers et les RH ne peuvent pas porter seuls la souffrance de leurs collaborateurs.

Il existe des formations pour apprendre à accompagner une personne en souffrance. « Je suis pour l'autonomie des entreprises, une montée en compétence notamment des managers, qui doivent pouvoir offrir un espace de discussion sur le lieu de travail. » nous dit Estelle.

CONCLUSION

75% des salariés sont en souffrance.

Tendre une main, ce n'est pas être intrusif, c'est être humain. Une entreprise qui sait écouter et agir, peut offrir un environnement sain à ses employés, et créer un collectif de travail plus fort. La santé d'un salarié, notre santé, celle de nos collègues, c'est celle de l'entreprise.

Chacun d'entre nous est susceptible de tomber un jour dans une détresse psychologique, il n'y a aucun vaccin

« De nombreuses entreprises essayent d'économiser sur les fournitures ou le papier toilettes... Alors qu'investir 1€ dans la prévention, permet de récupérer 2€ de bénéfice ! »

Et vous, comment voyez-vous votre entreprise dans 5 ans ?

ENTRETIEN AVEC JEAN-PHILIPPE DENIS

Jean-Pierre Bouchez a interviewé pour le MagRH Jean-Philippe Denis, Professeur des universités en management engagé, qui a choisi délibérément et activement de rapprocher deux mondes qui se côtoient peu : celui de la recherche et celui de l'entreprise. Ce «passeur de savoir» met ainsi à disposition des dirigeants, managers et responsables des RH les travaux de recherche et témoignages auxquels ils n'auraient probablement jamais eu accès, afin de mieux s'en saisir pour nourrir leur réflexion en vue d'expérimentations et d'usages au sein de leurs propres organisations.

Jean Pierre Bouchez
Jean Philippe Denis, professeur Université Paris Saclay

Bonjour Jean-Philippe Denis. Vous avez choisi de vous lancer dans une carrière universitaire. Quelles ont été vos motivations initiales ?

Je fais partie d'une famille constituée d'une lignée d'enseignants, ce qui contribua inévitablement à cette vocation. Mais ma véritable révélation, provient nomment des enseignements éclairants et inspirants des professeurs Alain Charles Martinet et Pierre Yves Gomez consacrés à l'épistémologie et la théorie de la firme. Je pressentais intuitivement, que la vie d'universitaire offrait un espace de liberté intellectuelle très conséquent qui était ma plus profonde aspiration.

Mais vous êtes devenu également un chercheur engagé à travers vos activités au sein de différentes instances et organisations. Pouvez-vous nous préciser lesquelles et nous expliquer les raisons de vos motivations ?

Cela s'est d'abord manifesté par mon rôle au sein de la Revue française de gestion, dont j'ai été élu rédacteur en chef en septembre 2013. En tant que revue scientifique de référence, son lectorat était alors essentiellement composé d'enseignants et de chercheurs en sciences de gestion. Mes ambitions étaient alors au nombre de deux. La première consistait à procéder à une plus grande ouverture vers le monde des entreprises de manière à nourrir un dialogue notamment avec ses dirigeants et ses managers. Et réciproquement de pouvoir ainsi bénéficier des apports que l'entreprise était susceptible d'apporter à la recherche, via cette plus grande proximité. Je constatais en effet, sans véritable surprise, que les publications académiques de la Revue étaient le plus souvent ignorées, voir considérées comme illisibles par une bonne partie de ses lecteurs extra-académiques... Je voulais ainsi m'assurer de la bonne «lisibilité» des contributions scientifiques et partant, de leur accessibilité dans le monde des entreprises. J'ai alors notamment donné l'impulsion de produire des textes plus accessibles par le grand public

attaché au monde du travail, permettant d'être ensuite relayé et donc republié dans de grands médias comme Le Monde ou Les Echos. Ma seconde ambition était de défendre et valoriser la recherche en langue française à laquelle je suis particulièrement attaché, cela au regard de l'obsession de l'écriture internationale anglophile, pourtant si recherchée.... Ces évolutions ont perduré et elles ont été amplifiées après mes trois mandats de rédacteur en chef par l'équipe éditoriale qui m'a succédé, ce dont je suis très fier.

Quels ont été les impacts de ces ambitions légitimes vis-à-vis du lectorat ?

De manière bienvenue, j'ai contribué à rehausser la position de la Revue dans les classements qui évaluent la qualité scientifique des productions (FNEGE, CNRS). Par ailleurs, le pari de l'ouverture médiatique dans les grands médias français, pas forcément évident au départ, a je pense contribué à ce que la Revue française de gestion sorte du périmètre des seules contributions de chercheurs en permettant à des acteurs engagés de pouvoir s'exprimer de manière plus audible.

Vous prolongez ensuite votre souhait de diffuser plus largement les pratiques managériales issues principalement d'acteurs de la recherche en utilisant le canal du support vidéo avec votre collaboration avec la chaîne Xerfi Canal.

J'entre en effet en contact fin 2013 avec la chaîne Xerfi canal, qui est la première revue audiovisuelle sur le monde de l'économie, de la stratégie et du management des entreprises. L'idée consistait à diffuser des idées sous la forme de vidéos plutôt que sous la forme d'écrits, les productions de la Revue française de gestion. Dès 2014, les premières séries d'entretiens avec des auteurs académiques ony permis de rendre plus accessibles les idées issues des sciences de gestion et du management auprès d'un public plus large : dirigeants, managers, mais aussi chercheurs. Cela fait maintenant dix années que cette forme d'échange, conviviale mais exigeante, fonctionne et le stock est constitué de plus de 2000 émissions de recherche. Ceci est sans équivalent au niveau mondial. Ce projet se poursuit maintenant aussi avec la principale plateforme d'édition scientifique francophone, CAIRN.Info, qui compte des centaines de millions de consultations annuelles, dans les francophonies et à l'international hispanophone, anglophone, etc. Cela permet de développer de nouveaux formats sous forme de Rencontres audiovisuelles de 90 mn, un luxe rare par les temps actuels !

Pouvez-vous souligner l'originalité de cette approche ?

On peut la comparer pour souligner son originalité aux pratiques de la Revue Française de gestion (créée en 1975) dans son approche initiale. Elle était considérée comme étant la maison commune des professeurs de sciences de gestion, où l'on se devait de publier pour avoir un minimum de reconnaissance. Mais dont le lectorat comme je le soulignais, était encore limité à un public restreint de chercheurs. Le plateau de Xerfi canal et désormais aussi celui de CAIRN.Info constituent de véritables lieux de rencontres et d'échanges conversationnels étayés et conviviaux. Une émission condensée d'une durée de 5 minutes génère souvent plus de 1000 vues et permet d'alimenter une dynamique de «flux», bien connue des médias. Les abonnés (gratuits) sont au nombre de 100 000 aux lettres de Xerfi Canal, alors qu'un papier académique de qualité n'est souvent lu que par une centaine de personnes... En parallèle, les Rencontres CAIRN.Info permettent de constituer un véritable «stock» de connaissances pérennes, avec des émissions appelées à durer sur des décennies. C'est aussi un enjeu majeur de souveraineté scientifique pour la recherche francophone. Il faut mettre ce constat au regard du fait que les managers notamment n'ont malheureusement pas toujours le temps de lire des ouvrages professionnels et encore moins des ouvrages universitaires... De même pour un continent comme l'Afrique, accéder via CAIRN.Info à des conversations d'1 h 30 avec les meilleurs experts du management, accessible à tous les publics, c'est une fenêtre d'opportunité majeure d'accessibilité à des savoirs académiques éclairants.

Comment pourriez-vous caractériser l'impact auprès des spectateurs de ces nouveaux formats et émissions ?

Dans les deux cas, je me considère comme un passeur de savoir académique compréhensible et utile contribuant ainsi à nourrir la réflexion et l'action vers des publics pas forcément disposés par manque de temps ou de moyens d'accès matériels. Mais j'invite également sur ces divers plateaux des dirigeants qui viennent s'exprimer pour développer des témoignages originaux issus de leurs pratiques. Cela permet à de nombreux acteurs (consultants, journalistes, etc.) qui suivent ces émissions d'augmenter leur expertise sur tel sujet. C'est finalement une source d'échanges et d'enrichissement pour toutes les populations qui travaillent sur le savoir.

On peut donc considérer avec le temps que cette activité de «passeur» contribue à rapprocher le monde académique et le monde des entreprises.

Le monde de la recherche et celui des entreprises évoluent dans des espaces-temps

par nature différents : le temps de la recherche est nécessairement long pour assurer la rigueur et la robustesse des savoirs, tant que celui de l'entreprise est «pressé». Pour toutes ces raisons, j'ai vu une impérieuse nécessité au fait de rendre la recherche plus utile et à faire office de passeur sous forme d'intermédiation entre ces mondes grâce à des formats variés (interviews courts, longues, etc.) pour de contribuer ainsi à accroitre la visibilité de travaux scientifiques.

Comment le monde académique que vous fréquentez a-t-il perçu ce rôle de «passeur de savoir» ?

J'observe des réactions divisées. Certains collègues m'expliquent qu'une publication dans une revue académique reste largement plus prestigieuse que des interviews audiovisuelles... D'autres, heureusement de plus en plus nombreux, ont compris que les impacts sont infiniment plus visibles et utiles, et donc qu'à mi-carrière une ouverture au-delà du périmètre strictement académique est particulièrement bienvenue. C'est pour moi le bénéfice du statut de professeur d'université qui permet cette très grande liberté d'action et d'expression à des stades différents d'une carrière. Il s'agit de l'utiliser à bon escient. Ce type de «bifurcation stratégiques» reste à mon sens encore trop peu souvent pratiqué par mes collègues, lesquels «off the record» me confient toutefois en avoir de plus en plus le désir : chaque âge a ses plaisirs !

Envisagez-vous d'autres prolongements à ces activités de «passeur de savoir» ?

L'étape suivante est déjà engagée et prend la forme de conférences physiques sous forme de «Rencontres Stratégiques». Ces rencontres se traduisent concrètement par des échanges entre professionnels et académiques. L'idée est toujours de valoriser et de visibiliser le travail d'auteurs (chercheurs et praticiens). J'ai ainsi lancé en 2022-2023 un cycle de 5 rencontres stratégiques au Trianon Palace de Versailles en partenariat avec l'Université Paris Saclay, l'Institut Choiseul (Choiseul Advisory) et le Business Science Institute (qui délivre un Doctorat professionnel, un Doctorate of Business Administration). 5 ouvrages seront issus de ces rencontres, publiés dans la collection «Les Livrets de la Stratégie», aux éditions EMS dont 3 sont déjà disponibles («Culture», «Vieillesse» et «Réseaux). Les deux prochains Livrets de la Stratégie portent sur le «Cyber» et la «Souveraineté».

De nouvelles «Rencontres» sont en préparation avec la même logique : des thèmes choisis avec des professionnels d'entreprises et travaillés ensemble par des académiques et des professionnels pour aboutir à des productions communes, les professionnels étant conviés à contribuer aux ouvrages au même titre que les académiques. Ceci, en vue de déboucher sur l'écriture d'ouvrages, lesquels doivent demeurer délibérément accessibles et lisibles par le plus grand nombre.

J'ai enfin le plaisir de vous annoncer en exclusivité que devrait se tenir au printemps 2026 à Aix-en-Provence, en parallèle du prestigieux festival de Pâques, la première édition du Festival de la Gestion et du Management !

Vous le voyez, avec l'ensemble de ce dispositif de «Rencontres», nous sommes dans la même logique d'ouverture et de diffusion des savoirs que pour la Revue française de gestion, Xerfi Canal ou CAIRN.Info : accélérer le rythme de la réception des savoirs, se saisir de questions d'actualité, éclairer autrement les débats grâce à la fertilisation croisée des expertises entre académiques et professionnelles.

En définitive, comment pourriez-vous résumer votre engagement citoyen dans vos activités, et dans cette perspective,

J'ai souhaité contribuer à faire entrer une partie du monde académique plus largement dans les débats de société en diffusant des savoirs qui me paraissaient utiles de ce point de vue. J'ai aussi voulu donner aux expériences des professionnels droit de cité dans la littérature académique puisque, à l'évidence, dans le domaine des sciences de gestion et du management, c'est au plus près du terrain que l'on invente des réponses nouvelles aux grands problèmes du monde. La multiplication des intervenants et leur active participation depuis plus de 10 ans à l'ensemble de ces projets a créé une forme de collectif, assimilable à une communauté qui trouve ainsi des supports permettant de faire connaître des travaux scientifiques de manière accessible et utile, mais aussi de se régénérer. J'aimerais que de grands groupes s'intéressent maintenant davantage à ces activités initiatives pour accroître leur influence et l'appropriation des connaissances scientifiques dans le monde des entreprises. Il y a en ce domaine, des opportunités à saisir...

Pour conclure, quels message souhaiteriez-vous faire passer auriez-vous à faire passer aux lecteurs de MagRH ?

Qu'ils n'hésitent pas à me contacter : il y a forcément une place pour eux autour de la table de la conversation entre scientifiques et professionnels !

Jean Pierre Bouchez

LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE : BONNET D'ÂNE DE L'EUROPE

Le rapport de l'IGAS sur la comparaison du management tel qu'il est pratiqué en France par rapport aux autres grands pays européens n'est pas tendre : «les résultats obtenus par la France dans le domaine du management apparaissent médiocres». Ce rapport n'apporte que peu d'éléments vraiment nouveaux mais s'impose par la force de ses constats. Ces derniers conduisent naturellement à des propositions pertinentes. Une chance d'abandonner notre bonnet d'âne bien peu glorieux.

Martin RICHER, fondateur de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Paris

L'auguste et noble Inspection des Affaires Sociales (nom vulgaire : IGAS) a craqué. Durant le premier semestre 2024, quatre de ses inspecteurs / analystes ont produit un rapport comparatif sur la façon dont se situe le management en France par rapport à d'autres pays comparables en Europe. Contrairement à la coutume, la première version de ce rapport, datée de juin 2024, n'a pas été rendue publique, mais a circulé dans ce qu'il est convenu d'appeler les «cercles informés». Il faut dire que le management à la française n'en sort pas grandi. Il a fallu l'insistance de votre serviteur et de quelques collègues – sans que nous sachions si notre intervention y est ou non pour quelque chose – pour qu'il soit présenté au public. C'est chose faîte depuis le 16 mars.

Vous pouvez consulter ce rapport à partir du lien figurant ci-dessous dans la rubrique «Pour aller plus loin», si vous en avez le courage (Tome 1 : 107 pages ; Tome 2 : 138 pages). Dans le cas contraire, les quelques paragraphes qui suivent sont pour vous.

Des constats en forme de confirmation

Les principaux constats dressés par ce rapport sont cohérents avec ce qu'affirment depuis longtemps ceux (dont je fais partie) qui considèrent que la mauvaise qualité du

management en France est une composante du problème de compétitivité qu'affronte notre pays. Pour reprendre les termes pudiques du rapport, «l'examen comparatif des pratiques managériales place la France dans une position peu flatteuse par rapport à ses voisins». C'est la raison pour laquelle il était important que ce rapport soit publié : la voix de l'IGAS, c'est aussi un peu celle des hauts fonctionnaires, et donc celle de l'Etat. Cela rend plus difficile le déni qu'ont longtemps pratiqué non seulement les organisations patronales mais aussi le ministère du Travail, considérant que le management, comme l'organisation du travail, reste le domaine réservé du chef d'entreprise.

Mais alors, qu'est-ce qui ne va pas avec le management à la française ? Disons en préalable qu'il ne s'agit aucunement de mettre en accusation les managers, et notamment les managers de proximité, qui souvent «font au mieux» dans le jeu de contraintes qui leur est imposé. Il s'agit au contraire de regarder en face les raisons pour lesquelles la France est encore très engluée dans le taylorisme et dans une culture monarchique fondée sur l'autorité.

A la suite du sociologue néerlandais Geert Hofstede, les inspecteurs de l'IGAS ont découvert que la France se caractérise par une très forte distance hiérarchique, définie comme la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis, ce que nous disons depuis 20 ans (voir : «Le défi de l'autonomie : ce n'est pas l'entreprise qu'il faut libérer mais le travail» https://management-rse.com/defi-de-lautonomie-nest-lentreprise-quil-faut-liberer-travail/). En conséquence, le degré de confiance entre les salariés, le management et la direction est «moins élevé» qu'ailleurs.

Ils ont découvert également, en s'appuyant sur les enquêtes de la Fondation de Dublin (Eurofound), que les salariés en France souffrent d'un manque d'autonomie, de pouvoir d'agir et de reconnaissance (voir : «Autonomie au travail : la France a tout faux !» https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-faux/). «En France, les pratiques managériales apparaissent plus verticales et plus hiérarchiques que chez ses voisins européens, la reconnaissance au travail y est plus faible et la formation des managers plus académique,» conclut le rapport.

En revanche, un aspect qu'ils n'ont absolument pas découvert est l'impact majeur des technologies, qui bouleverse le management – et ce n'est que l'amorce. De façon très inquiétante, l'IGAS ne voit l'impact des technologies qu'en termes très généraux («les grandes transitions démographique, technologique et écologique») ou seulement comme un facteur d'intensification du travail.

L'avenir est à l'organisation de travail participative

A l'inverse, en positif, l'IGAS reconnaît (enfin !) que «les principes d'un management de qualité reposent principalement sur un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie et la reconnaissance du travail accompli». Cette reconnaissance n'est pas seulement salariale

mais intègre des composantes comme «les encouragements à la prise d'initiatives individuelles ou collectives», «les retours d'expérience pour valoriser et faire progresser les collaborateurs» ou «le droit à l'erreur». C'est ce que la recherche internationale appelle les «high involvement working organisations», concept soigneusement occulté par l'IGAS (que j'ai traduit par «organisation de travail participative», résumé par l'acronyme OTP), à savoir les organisations du travail favorables à l'autonomie et à l'initiative, qui procurent aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail. La recherche académique montre de façon robuste que ces organisations, que les pouvoirs publics en France persistent à ignorer, sont à la fois favorables aux salariés (santé, formation, perspectives de progression) et à la performance des entreprises (productivité, résilience, innovation).

Autre constat de l'IGAS, très intéressant et plus original : «les critères d'un management de qualité, loin d'être dispersés et hétérogènes selon les pays, les secteurs d'activité ou la taille des organisations, sont en réalité très convergents». Autrement dit, chacun et partout s'accorde sur ce qu'est le «bon management». Celui-ci «est partout, et d'abord, décrit comme celui qui se caractérise par un fort degré de participation des travailleurs, d'une part, et qui assure la reconnaissance du travail accompli, d'autre part». D'autres «traits fondamentaux» s'y ajoutent comme l'autonomie ou la «décentralisation de la décision». On retrouve ici ce que nous avons appelé plus haut une organisation de travail participative, ou OTP.

Malgré ces fortes convergences, l'IGAS n'a pas complètement perçu le potentiel des OTP pour une raison simple : sa posture reste très technocratique et un tantinet «hors sol», c'est-à-dire déconnectée du travail. Signes qui ne trompent pas : la notion de «management du travail» n'apparaît nulle part dans les 250 pages du rapport, malgré les efforts méritoires menés par l'ANACT. L'IGAS ne fait que l'effleurer à l'occasion de sa description de l'Initiative paritaire pour une nouvelle qualité du travail (INQA) menée en Allemagne. L'approche pourtant fondamentale de mise en place d'un «environnement capacitant», qui permet aux collaborateurs d'exprimer aux mieux leur potentiel, est également totalement absente. Les démarches de «management responsable» poussées depuis plus de 10 ans par le courant de la RSE, sont superbement ignorées.

Le rapport est aussi très critique sur le dialogue social en France, fortement imprégné de formalisme, qui «a un impact plus limité [qu'ailleurs] sur les pratiques managériales». Il relève fort justement que «en droit français, l'organisation du travail relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur», ce qui constitue «un point de différence majeur avec le droit allemand et le droit suédois, qui organisent un partage des attributions avec les instances représentatives du personnel sur l'organisation du travail».

Et maintenant, que faire ?

Le diagnostic de l'IGAS est sans appel : «au-delà des effets sur la performance économique des entreprises, la qualité des pratiques managériales emporte des effets sur la situation des individus en situation de travail qu'il s'agisse de la santé et sécurité au travail, de la qualité de l'emploi ou de la qualité du travail et de l'engagement des salariés». Il est alors évident qu'on ne peut plus laisser le management à la seule main des entreprises. Comme on dit en RSE, c'est une question de responsabilité, c'est-à-dire de maîtrise des impacts.

A cet égard, l'IGAS formule plusieurs recommandations que je soutiens, là encore depuis bien longtemps : soutenir un programme sur l'innovation managériale, amener à maturité les idées de réforme sur les pratiques managériales entamées lors des Assises du travail conclues en 2023, enclencher la négociation d'un accord national interprofessionnel sur les pratiques managériales, déclinable par les branches puis par les entreprises, intégrer enfin la question du management au sein de la négociation obligatoire en entreprise et étendre les attributions du CSE en matière d'organisation du travail, renforcer la représentation des salariés dans les conseils d'administration, développer la pratique du dialogue professionnel en entreprise, rénover fondamentalement la formation initiale (et continue) des futurs (ou actuels) cadres, managers et dirigeants.

C'est aux politiques, aux partenaires sociaux mais aussi aux entreprises de s'en saisir !

Martin Richer

Pour aller plus loin :

- *Téléchargez les deux tomes du rapport de l'IGAS https://igas.gouv.fr/pratiques-manageriales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-dune-comparaison-internationale-allemagne-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche-0*
- *Consultez les articles de Martin Richer sur les organisations de travail participatives https://management-rse.com/category/mutations-du-travail/autonomie/*

L'ESPACE DE TRAVAIL : UN ENJEU PSYCHOLOGIQUE SOUS-ESTIMÉ ?

Le télétravail s'est ancré dans nos habitudes, nous permettant d'aménager un espace à notre mesure et de trouver notre équilibre. Or, de plus en plus d'entreprises exigent un retour au bureau, invoquant la productivité et la cohésion d'équipe. Mais le véritable enjeu réside plutôt dans la capacité des organisations à repenser l'environnement de travail pour qu'il soit à la fois efficace et épanouissant.

Marie-Victoire Chopin, Docteur en psychologie et en sciences du langage

Pourtant, les entreprises n'intègrent pas toujours cet enjeu dans leurs décisions. L'essor du flex office, conçu pour maximiser l'espace mais souvent au détriment du confort, témoigne de cette négligence, malgré l'expertise des architectes et l'utilisation d'outils sophistiqués.

L'espace de travail ne se limite pas à un lieu d'exécution des tâches ; il représente un symbole de reconnaissance et de respect. Un environnement bien pensé favorise la concentration, la collaboration et l'appartenance. Néanmoins, de nouvelles configurations imposent une cohabitation forcée et souvent bruyante où les employés perdent leur territorialité : un espace personnel permettant de se concentrer et de marquer son identité professionnelle.

Les open spaces et les bureaux vitrés créent de la transparence, une valeur prônée par de nombreuses entreprises. Toutefois, cette surexposition peut générer de l'anxiété (1). En effet, les individus surestiment le jugement des autres sur leurs actions, entraînant un sentiment de vulnérabilité accru et une autocensure nuisible à la créativité.

Il est donc urgent de repenser les espaces de travail, comme de véritables leviers de bien-être et de performance, capables de concilier besoins individuels et dynamique collective.

Les dimensions essentielles d'un espace de travail

Nos espaces de travail influencent directement notre identité, notre bien-être et notre performance. Au-delà de leur fonction pratique, ils ancrent notre mémoire professionnelle et façonnent nos relations. Il suffit de repenser à son premier bureau ou à ce café où l'on révisait ses dossiers pour comprendre l'attachement profond qui nous lie à ces lieux. Certains trouvent leur inspiration en alternant les lieux, tandis que d'autres ont besoin d'un ancrage fixe pour structurer leur pensée et leur organisation.

L'espace de travail repose sur quatre dimensions essentielles (2). La dimension fonctionnelle concerne l'agencement physique qui favorise le confort et la concentration. La dimension sensorielle inclut les éléments comme la température, la luminosité ou le bruit, impactant directement notre bien-être. La dimension sociale régule les interactions. Enfin, la dimension temporelle lie l'espace à notre mémoire professionnelle, influençant notre attachement et notre engagement.

Améliorer son environnement de travail commence par une prise de conscience. Il est utile de s'interroger sur l'effet que produit notre espace actuel : inspire-t-il la concentration ou provoque-t-il des distractions ? Favorise-t-il la collaboration ou isole-t-il trop ? Répond-il à nos besoins professionnels ?

Réorganiser son espace peut passer par de petits ajustements. Ajouter des éléments personnels renforce le sentiment d'appartenance. Un simple déplacement du bureau près d'une fenêtre peut changer la perception de l'espace et améliorer l'énergie au travail.

Adapter son espace de travail à ses besoins cognitifs et émotionnels

Un environnement de travail efficace doit répondre à nos besoins de concentration, de régénération et d'activation. Or, les configurations actuelles ne conviennent pas à tous.

Pour favoriser la concentration, essentielle aux tâches exigeantes, il est crucial de limiter les distractions. Pourtant, près de 40 % des salariés estiment ne pas disposer d'un espace adapté (3). Des solutions comme les zones silencieuses ou les cabines individuelles peuvent y remédier.

La régénération est tout aussi essentielle : le cerveau a besoin de pauses pour maintenir sa performance. Pourtant, deux tiers des Français n'ont pas accès à des espaces dédiés à la détente, alors qu'ils stimulent la créativité et réduisent le stress.

Enfin, l'activation – notamment par le mouvement – améliore la concentration et l'énergie. Inspirées des pays scandinaves, les solutions comme les bureaux réglables en hauteur ou les réunions en marchant permettent d'intégrer davantage de dynamisme au travail.

Les espaces interstitiels : catalyseurs de concentration et de cohésion

Bien plus que de simples zones de passage, les espaces interstitiels (4) – couloirs, cafétérias, halls d'entrée, salles de pause – jouent un rôle fondamental dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Leur importance repose sur trois aspects clés :

1. Faciliter la communication informelle et la créativité. Les grandes idées ne naissent pas toujours en réunion. Une discussion spontanée peut débloquer bien de projets.

2. Renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance. Un espace de pause évite aussi l'isolement, notamment dans des contextes de travail hybride.

3. Permettre la récupération cognitive et réduire le stress. Ces pauses sont d'autant plus bénéfiques pour les personnes neuro-atypiques, qui ont besoin de moments de repli pour mieux gérer les stimuli environnants.

Le véritable danger réside dans l'effacement ou la relégation de ces espaces au nom d'une prétendue efficacité : cela risque d'altérer l'esprit d'équipe et d'appauvrir la dynamique collective. À l'inverse, favoriser ces instants de sociabilité nourrit l'engagement des collaborateurs, en leur offrant un cadre pour échanger librement.

L'importance de la distance personnelle au travail

Chaque individu possède une bulle de confort, dont l'intrusion involontaire peut provoquer malaise ou stress. Dans un espace de travail partagé, le manque de délimitation physique peut intensifier cette sensation d'intrusion.

Des études montrent que 39 % des employés trouvent leur espace de travail trop envahissant, affectant leur concentration et leur productivité (5). Trop de proximité physique, notamment lorsqu'un collègue parle trop près ou qu'un bureau est mal positionné, peut générer une tension inconsciente. À l'inverse, un éloignement excessif peut donner une impression de froideur, voire d'isolement (6).

Pour gérer cet équilibre, certaines entreprises

repensent leurs aménagements en intégrant des cloisons modulables, des bureaux ajustables en hauteur et des zones de retrait, permettant à chacun de s'adapter en fonction de son confort.

D'une manière plus approfondie, le concept de proxémie (6) décrit les distances interpersonnelles adaptées à chaque type d'échange. Ces distances influencent la concentration, la collaboration et le bien-être. On peut distinguer quatre zones principales : la zone intime (moins de 45 cm) réservée aux proches, la zone personnelle (jusqu'à 1,2 m) propice aux discussions entre collègues, la zone sociale (jusqu'à 3,6 m) idéale pour les interactions professionnelles, et enfin la zone publique (au-delà de 3,6 m) adaptée aux présentations et discours. Au bureau, une mauvaise gestion de ces distances peut être source d'inconfort. Là encore, les bureaux modulables représentent une solution intéressante.

L'aménagement du mobilier joue un rôle clé. Un face-à-face frontal peut instaurer une dynamique de confrontation, tandis qu'une disposition en cercle favorise un dialogue plus inclusif et collaboratif. Lors d'une discussion sensible, une posture en diagonale ou côte à côte encourage un climat plus détendu et collaboratif.

Les attentes en matière de distance varient fortement selon les contextes culturels et peuvent impacter l'ambiance au travail. En Europe du Nord, on privilégie des distances plus larges, traduisant un respect marqué de l'espace personnel. À l'inverse, en Amérique latine, une plus grande proximité physique est perçue comme un signe de convivialité et de confiance.

Conclusion

L'aménagement bien pensé d'un bureau ne doit pas se réduire à l'ergonomie d'un simple lieu d'exécution. C'est un levier d'engagement, de performance et d'épanouissement. Les concepts de proxémie, de territorialité et d'espaces interstitiels doivent être pris en compte pour offrir des zones de concentration, des espaces de détente et une distance personnelle respectée. Il est temps d'opter pour une approche flexible et centrée sur l'humain, où chacun peut trouver ses repères et ajuster son cadre de travail.

Marie-Victoire Chopin

Bibliographie

1. 1. Gilovich, T. et al. (1998). The Illusion of Transparency: Biased Assessments of Others' Ability to Read One's Emotional States. Journal of Personality and Social Psychology, 75 (2), 332-346.
2. 2. Barker Caza, B. et al. (2023). How Your Physical Surroundings Shape Your Work Life. Harvard Business Review.
3. 3. Ipsos / Steelcase (2015). Think Better: Neuroscience and the Office Environment.
4. 4. Fustier, P. (2000). L'interstitiel et la fabrique de l'équipe. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
5. 5. Lorenzen, A. (2020). La distance personnelle, c'est sacré ! Cerveau & Psycho, 122, mai 2020.
6. 6. Tversky, B. (2003). Structures of Mental Spaces: How People Think About Space. Environment and Behavior, 35 (1), 66-80.
7. 7. Hall, E. T. (1966). La Dimension cachée. Paris : Seuil.

LA BD : UN ATOUT INNOVANT POUR LA COMMUNICATION RH

Découvrez comment la bande dessinée pédagogique révolutionne la communication RH en captant l'attention de vos collaborateurs, en simplifiant les messages complexes et en renforçant l'engagement pour des résultats durables.

Lucile Van Vlamertynghe
Cheffe de Projet, Your-Comics

En tant que professionnel des ressources humaines, vous savez combien il est difficile de capter et de maintenir l'attention de vos collaborateurs. Les e-mails restent souvent sans réponse, et les longues présentations peinent à susciter l'intérêt. Alors, comment transmettre des messages importants de façon efficace et impactante ?

La bande dessinée pédagogique offre une solution innovante : elle transforme la communication interne en une expérience visuelle et immersive, captivant votre public tout en facilitant la compréhension des messages clés.

Pourquoi la BD fait la différence ?

La bande dessinée n'est plus seulement un domaine réservé aux enfants ou aux amateurs de super-héros. C'est un format particulièrement efficace pour plusieurs raisons. Elle s'adresse aux apprenants visuels, qui représentent 65 % de la population, comme le confirment les recherches en neurosciences. Elle permet d'aborder des sujets sensibles de manière plus accessible, tout en évitant les confrontations directes. Elle révolutionne l'apprentissage en entreprise en transformant les formations en expériences dynamiques. Et dans un monde saturé d'informations, elle

capte l'attention de manière plus efficace et stimule l'émotion, un levier puissant pour renforcer la mémorisation et l'engagement.

Imaginez expliquer un sujet complexe, comme une politique anti-harcèlement ou un protocole de sécurité, à travers une histoire visuelle captivante, avec des personnages et des dialogues auxquels vos collaborateurs peuvent s'identifier, plutôt qu'un PowerPoint interminable. La BD simplifie et contextualise les messages. Grâce à un récit bien conçu, même les concepts les plus techniques deviennent accessibles à tous, quel que soit le niveau de compréhension ou les fonctions de vos équipes.

En outre, la BD permet de créer un univers graphique qui reflète l'identité de votre entreprise. Grâce à l'humour et à des scénarios inspirés du quotidien professionnel, elle humanise vos messages, facilite l'implication des équipes et suscite des réactions, rendant ainsi les contenus plus attrayants et impactants.

Une solution pour tous les sujets RH

Qu'il s'agisse de sensibiliser sur le bien-être au travail, d'aborder la diversité et l'inclusion, de prévenir les risques psychosociaux ou d'intégrer de nouveaux collaborateurs, la BD s'adapte à tous les sujets. Grâce à des personnages et des mises en situation concrètes, elle facilite le dialogue et désamorce les sujets sensibles, et parfois tabous.

Elle peut aussi être utilisée pour accompagner le changement, en illustrant les avantages des nouvelles pratiques ou des outils déployés dans l'entreprise. En mettant en scène des cas concrets, elle aide les collaborateurs à mieux comprendre les enjeux et à se projeter dans la transformation.

En bref, elle donne du sens aux messages RH et les rend plus percutants.

Une méthode adoptée par les grandes entreprises

De nombreuses entreprises du CAC 40 ont déjà adopté la BD pour améliorer l'intégration de nouveaux collaborateurs, renforcer l'engagement sur les campagnes de sensibilisation et encourager des changements de comportement afin de prévenir des conflits ou des accidents. Les résultats sont probants : une hausse significative de l'engagement des employés, une meilleure assimilation des messages et un impact plus fort sur la culture d'entreprise.

Les retours d'expérience montrent également que les BD pédagogiques favorisent les discussions en équipe et améliorent le dialogue entre les services. Elles servent aussi de support lors des réunions, facilitant ainsi l'échange et le partage d'expériences.

Shayan Remtoulah, fondateur de l'agence spécialisée en bande dessinée Your-Comics, nous dit : «Nous accompagnons depuis 3 ans un des leaders mondiaux de la logistique. Nous avons lancé une campagne de sensibilisation à la sécurité par la BD sur les plateformes. Dès la première année, les incidents ont été réduits de 15%. Cela n'est bien sûr pas seulement dû à la BD mais elle a joué un rôle de fil conducteur sur leurs actions.»

D'autres grands groupes ont également fait le choix de choisir la BD dans leur stratégie de communication :

- *La Banque Populaire a eu recours à la BD pour sensibiliser aux comportements de harcèlement moral et sexuel, en mettant en scène des employés fictifs confrontés à des situations problématiques. En abordant ce sujet sensible de manière engageante, l'initiative a encouragé la prise de parole des victimes et renforcé la prévention au sein de l'entreprise.*
- *LIDL a utilisé la BD pour sensibiliser sur les sujets autour du handicap et de la RQTH.*

Un complément efficace aux outils RH

La BD ne remplace pas vos supports existants, elle les enrichit ! Intégrée dans une stratégie globale et associée au digital (motion design, podcasts et e-learning) elle renforce l'impact de votre communication interne et capte l'attention avec efficacité.

Elle peut se décliner sous différents formats : affiches, livrets, vidéos animées ou modules interactifs. Grâce à une approche sur mesure et personnalisée, vous atteignez vos objectifs spécifiques tout en maximisant l'efficacité de votre message auprès de vos collaborateurs.

Quelques conseils pour réussir son projet BD

Pour tirer le meilleur parti de la BD pédagogique, quelques bonnes pratiques s'imposent :

1. Définissez vos objectifs et choisissez le bon sujet : Quel message souhaitez-vous faire passer ? Quel impact recherchez-vous ? Quels sont vos objectifs ? Idéalement, un process, une interaction ou une problématique émotionnelle (sécurité, éthique, collaboration).

2. Adaptez l'histoire et le ton : La narration doit refléter votre culture d'entreprise et parler à vos collaborateurs.

3. Misez sur la qualité et faites appel à des professionnels : un bon scénario et un graphisme attractif sont essentiels pour capter l'attention.

4. Impliquez vos équipes : Co-construire la BD avec vos collaborateurs garantit une meilleure adhésion.

5. Évaluez l'impact : Mesurez l'engagement et les changements de comportement.

Des chiffres qui parlent

Les études confirment son efficacité :

- *Une recherche du Journal of Educational Psychology (2018) montre que les supports visuels améliorent la rétention d'information de 65 % par rapport au texte seul.*
- *Une étude de l'Université de Californie indique que la combinaison texte-image booste la compréhension des concepts complexes de 30%.*
- *Une enquête de l'Institut de formation professionnelle (2021) révèle que 78 % des employés préfèrent les contenus visuels pour les formations courtes.*

Un levier d'innovation à votre portée

La bande dessinée pédagogique n'est pas une simple tendance, mais une solution concrète et incontournable aux défis de la communication RH. En l'adoptant, vous transformez l'apprentissage et la sensibilisation en expériences engageantes et mémorables auprès de vos collaborateurs. À vous d'en faire votre meilleur atout stratégique !

Lucile Van Vlamertynghe

ON COMPTE SUR NOUS ...

Connaissez-vous une entreprise qui accueille plus d'un million de « clients » et qui fonctionne avec 75000 « intérimaires » ?

En 2024, grâce à de 75 000 bénévoles, Les Restos du Cœur ont distribué 163 millions de repas et soutenu 1,3 million de personnes en difficulté à travers la France.

Professionnels des Ressources Humaines, Les Restos du Cœur ont besoin de vous !

Derrière cette mobilisation solidaire, un véritable défi : organiser, accompagner et faire vivre l'engagement bénévole. Pour cela, les compétences en ressources humaines sont essentielles... mais pas assez nombreuses.

Pourquoi les RH sont-elles stratégiques pour Les Restos du coeur ?

Parce qu'un bénévole n'est pas un salarié : pas de lien hiérarchique, ni de contrat de travail... mais des besoins forts en écoute, reconnaissance, animation d'équipe et structuration.

Nos missions RH sont variées : Recrutement, intégration, tutorat/parrainage,formation et développement des compétences, mobilité, fidélisation, accompagnement du départ, structuration des pratiques et outils RH adaptés au cadre associatif

Il ne s'agit pas de transposer des méthodes d'entreprise, mais d'apporter un regard expert, souple, bienveillant et structurant, en phase avec les réalités du bénévolat.

En quoi pouvez-vous aider ?

Que vous soyez RH en activité, en transition ou jeune retraité, vos compétences peuvent faire toute la différence. Vous pouvez :

- *• Accompagner l'intégration des nouveaux bénévoles*
- *• Structurer des démarches RH à l'échelle locale ou régionale*
- *• Former, conseiller ou appuyer les responsables d'équipes*
- *• Participer à des projets ponctuels : outils, formation, animation, évaluation...*

Des formats d'engagement sont divers, ponctuel ou régulier, sur site ou à distance, seul ou en appui d'une équipe existante

Et pourquoi pas le mécénat de compétences ?

C'est une opportunité gagnant-gagnant-gagnant :

- *• Pour l'entreprise : valorisation RSE et marque employeur*
- *• Pour le collaborateur : un projet porteur de sens, un nouveau cadre d'apprentissage*
- *• Pour les Restos : une expertise précieuse pour soutenir notre action*

Prêts à nous rejoindre ? Il suffira d'un clic :

Mettre vos compétences RH au service d'une cause humaine et solidaire, c'est contribuer à un projet concret, sortir du cadre habituel, et redonner du sens à votre métier. Mettre vos compétences RH au service d'une cause humaine et solidaire, c'est contribuer à un projet concret, sortir du cadre habituel, et redonner du sens à votre métier.

- *En savoir plus : https://www.restosducoeur.org/annonces/*
- *Nous contacter : engagement.benevole@restosducoeur.org*
- *Nous joindre: engagement.benevole@restosducoeur.org*

L'IA GÉNÉRATIVE : CATALYSEUR D'UNE MÉTAMORPHOSE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Découvrez comment la bande dessinée pédagogique révolutionne la communication RH en captant l'attention de vos collaborateurs, en simplifiant les messages complexes et en renforçant l'engagement pour des résultats durables.

Odile TISSOT GUERRAZ : Directrice Transformation RH au sein de MP People
Marie FEUGA : Associée Conseil RH/SIRH au sein de MP People

L'émergence de l'intelligence artificielle, et plus particulièrement de l'IA générative, constitue un tournant majeur pour les professionnels des ressources humaines. Cette technologie de rupture ne se contente pas de transformer les outils à disposition des praticiens RH, elle offre la possibilité de reconfigurer profondément leurs missions, leur positionnement et leur contribution à la création de valeur au sein des organisations. À travers une conversation approfondie avec Marie et Odile, consultantes senior au sein de MP People, nous explorons les multiples facettes de cette révolution en cours et ses implications pour les directions des ressources humaines.

La stratégie de transformation augmentée : un impératif catégorique

La fonction RH se retrouve confrontée à un double défi : accompagner la transformation de l'entreprise tout en se métamorphosant elle-même. Notre structure est entièrement dédiée au conseil RH-ACRH et notre stratégie est de couvrir toute la chaîne de valeur du domaine RH et du ACRH. Cette approche s'avère fondamentale face à l'omniprésence croissante des solutions d'IA dans les processus RH.

Notre groupe a élaboré un plan stratégique autour du concept de « Transformation Augmentée », qui dépasse la simple intégration de l'IA générative. «L'IA générative est l'un des quatre piliers du plan de Transformation Augmentée du groupe. Les trois autres piliers étant : les plateformes intelligentes, la nouvelle donne sociale et sociétale, la durabilité. Il s'agit d'accompagner nos clients dans une innovation à grande échelle, en tenant compte de l'évolution du rapport au travail, de la variété des attentes de collaborateurs issus de générations différentes ce qui implique notamment des changements culturels et organisationnels, tout en transformant la chaîne de valeur de l'entreprise de façon durable. C'est vraiment une approche 360 qui adresse tous les enjeux actuels». Cette vision multidimensionnelle constitue un avantage compétitif pour le cabinet, qui peut mobiliser des expertises tant fonctionnelles que technologiques pour répondre aux problématiques complexes de ses clients.

Cette stratégie de Transformation Augmentée répond à une évidence : l'IA générative ne représente pas simplement un moyen de «faire plus de la même chose avec moins», mais bien de «faire autre chose différemment». Cette perspective illustre le fait que l'IA est une technologie transformative, tout comme l'a été en son temps la révolution d'internet. Au moment où l'internet est arrivé, on n'a pas forcément bien compris ce que cela allait changer dans nos vies. De la même façon avec l'IA, on ne voit pas encore totalement ce que cela va transformer, même si l'on commence à voir des choses. Mais on perçoit déjà bien qu'il s'agit là d'une transformation d'ampleur qui va ouvrir de nouvelles possibilités, tout autant que générer de nouveaux risques.

État des lieux de l'adoption de l'IA générative : plus qu'une vision de l'esprit, des enseignements empiriques

Pour appréhender concrètement les modalités d'appropriation de l'IA générative, MP People a réalisé un baromètre analysant les usages tant personnels que professionnels de cette technologie. Les enseignements de cette étude se révèlent particulièrement instructifs pour les décideurs RH.

Premier constat majeur : en l'absence d'un cadre formalisé d'utilisation au sein de l'entreprise, les collaborateurs s'emparent néanmoins de ces outils, générant potentiellement des risques significatifs. «L'un des constats mis en lumière par ce baromètre, c'est que si l'on ne pose pas un cadre pour l'usage de l'IA générative en

entreprise, les collaborateurs l'utilisent de toute façon. Il y a donc un énorme risque à ne pas cadrer, à ne pas les accompagner, à ne pas leur partager des bonnes pratiques, les écueils habituels, et la façon de s'en prémunir».

La segmentation générationnelle des usages révèle des schémas contre-intuitifs. Si les 18-25 ans manifestent une plus grande aisance dans l'utilisation personnelle de ces technologies, ils se montrent paradoxalement plus réservés dans leur usage professionnel, possiblement par crainte des implications normatives. Plus surprenant encore, les cohortes plus âgées ne témoignent pas d'une réticence systématique face à ces innovations.

Le baromètre met également en exergue une perception globalement positive de l'IA générative, sans anxiété majeure quant à l'obsolescence des compétences ou la précarisation de l'emploi. En revanche, il souligne un déficit notoire de formation, frein substantiel à une adoption éclairée et à la détection des « fakes ».

Une nouvelle typologie des usages : cartographie des pratiques émergentes

Ceci permet d'esquisser une cartographie des principales applications de l'IA générative dans le domaine des ressources humaines :

- *Le processus de recrutement constitue le terrain le plus fertile pour ces innovations. «On les retrouve souvent mises en œuvre autour du processus de recrutement. Pour faire des CV automatiquement à partir d'un entretien de mobilité, par exemple, parce qu'il y a des gens qui ne sont pas très à l'aise pour faire leur CV». L'IA générative se déploie également dans la présélection des candidatures en fonction d'une fiche de poste, la création de grilles d'évaluation standardisées ou encore la génération de fiches de postes.*
- *La synthèse et l'exploitation des politiques RH représentent un second champ d'application privilégiée. Les chatbots alimentés par l'IA générative permettent d'interroger instantanément le corpus documentaire RH, réduisant significativement la charge des gestionnaires RH tout en améliorant l'expérience collaborateur.*

Des macro-usages se dégagent : les comptes rendus de réunion et la synthèse, la recherche de contenus de quelque sorte qu'il soit (conventions collectives, accords de branche, documentation interne), et «l'analyse de données» qui constituent aujourd'hui la part majeure des applications potentielles.

Des cas d'usage plus sophistiqués émergent progressivement, notamment dans l'analyse prédictive. Par exemple des prototypes pour essayer d'identifier, d'analyser des problématiques autour de la rétention et des départs, en croisant diverses variables comme la distance domicile-travail ou l'historique de management. L'analyse multifactorielle de l'absentéisme illustre également la puissance de ces outils pour déconstruire les idées préconçues et identifier les véritables déterminants des comportements organisationnels.

Les défis de l'implémentation : entre promesses et écueils

Si les potentialités de l'IA générative suscitent l'enthousiasme, son déploiement n'est pas exempt d'obstacles substantiels. La question de la fiabilité des informations produites cristallise les inquiétudes légitimes des praticiens.

Les risques d'erreurs, le chat GPT, nous dit-on, produit jusqu'à 60% d'erreurs. Face à ce défi, cela ne doit pas masquer le fait que l'IA générative peut nous aider beaucoup, peut nous faire gagner beaucoup de temps, peut générer de la productivité, mais aujourd'hui, on est quand même obligé d'avoir un œil humain sur le processus final pour, justement, éviter ce genre de biais et éviter d'alimenter une chaîne avec des biais.

Cette nécessité d'une supervision humaine souligne le caractère fondamentalement augmentatif, et non substitutif, de l'IA. «Ce qu'il faut vraiment garder en tête, c'est que l'utilisation de l'IA, quelle qu'elle soit, n'empêche pas et même, requiert au préalable qu'on ait la connaissance et la compétence». L'expertise métier demeure le prérequis indispensable à une exploitation judicieuse de ces technologies.

L'accès aux données constitue un autre obstacle majeur. A titre d'exemple on peut citer l'expérience d'un client dont le projet d'analyse prédictive des départs s'est heurté à l'indisponibilité des historiques : «Quand on cherche à faire des choses un peu plus élaborées, assez rapidement, on se heurte à un problème de disponibilité des données». La nature même des données soulève des interrogations épistémologiques. «Au-delà des données utilisées, il y a aussi la notion de comment elles sont catégorisées, parce qu'une telle catégorisation est arbitraire, c'est le reflet d'une vision du monde», observe Marie. Les choix taxonomiques incorporés dans les systèmes d'IA véhiculent inévitablement des biais cognitifs et culturels qui risquent de s'imposer subrepticement comme normes universelles.

La métamorphose de la fonction RH : vers l'émergence des architectes RH ?

L'avènement de l'IA générative catalyse une reconfiguration profonde de la fonction RH, tant dans sa structuration que dans ses missions. Nous pourrions évoquer la nécessité de travailler à «l'émergence d'une logique [...] d'architectes RH qui vont recomposer la fonction RH, recomposer ces processus, ces modes de fonctionnement [...] au regard des livrables grâce à l'analyse fine des données.»

Il faut contextualiser cette transformation dans un mouvement plus vaste : «Je pense que ce n'est pas que l'IA qui amène ce nouveau paradigme. C'est aussi lié aux nombreux changements sociétaux dans les attentes, le contexte aussi, les enjeux climatiques [...]. Les attentes ont évolué [...] et cela se reflète également dans le monde du travail.»

La fonction RH se trouve confrontée à une double mutation : «La fonction RH, de fait, est doublement impactée : elle est impactée elle-même en tant qu'équipe de collaborateurs [...] et également parce qu'on ne l'attend plus sur les mêmes sujets. La fonction RH doit repenser son rôle et sa contribution au sein de l'organisation pour avoir le plus d'impact et d'utilité à l'organisation dans son ensemble».

Cette reconfiguration impose une approche modulaire des activités professionnelles. Il s'agit de «repenser les activités [...] cette activité, c'est une petite brique qu'on doit réassembler avec les autres et puis on va construire quelque chose sur la base de cette multiplicité d'activités qu'on doit mettre en cohérence.»

La transformation du rapport au travail amplifie cette nécessité de repenser les modèles traditionnels : «On a eu une première tendance, de ce qu'on a ensuite nommé l'ubérisation, avec de plus en plus de collaborateurs qui ne s'inscrivent pas dans la durée, dans leur lien à une entreprise, qui requestionnent leur lien à l'employeur, leur lien au travail». Cette évolution incite à transcender les catégories conventionnelles d'emploi et de poste au profit d'une appréhension plus fluide et dynamique des contributions individuelles, avec comme élément central de cette nouvelle donne les compétences et leur développement permanent dans un contexte où la durée de vie d'une compétence se réduit toujours plus.

L'art de l'expérimentation structurée

Face à la complexité de ces transformations, il faut privilégier une approche pragmatique et incrémentale. Une recommandation cardinale : «commencer à petite échelle, en partant

d'un irritant existant, construire un prototype avec de l'IA visant à résoudre cet irritant, expérimenter de manière itérative jusqu'à éprouver le modèle, trouver ainsi les cas d'usage les plus intéressants à adresser avec de l'IA et, ce faisant, permettre aux professionnels RH de s'approprier la technologie et de mieux appréhender ses possibilités pour les aider au quotidien».

Cette démarche expérimentale s'articule autour d'un triptyque fondamental que l'on peut résumer en trois impératifs : «sensibiliser et acculturer les équipes, mettre à disposition un cadre et expérimenter.» L'expérimentation doit s'ancrer dans le quotidien des équipes pour générer une appropriation authentique : «C'est vraiment l'expérimentation du cas du quotidien qui va déclencher le fait qu'on va découvrir que cela nous aide et qu'on souhaitera ensuite reproduire l'expérience pour traiter un autre cas, une autre irritant, puis qu'on va partager son expérience et son savoir-faire nouvellement acquis en transverse, déclenchant ainsi un cercle vertueux de montée en compétences et de véritable appropriation.»

Cette appropriation s'enrichit de la dialectique entre l'individuel et le collectif : «Cette expérimentation fonctionne en effet d'autant mieux quand elle se déploie en deux temps : un temps personnel, individuel suivi d'un temps collectif pour partager, tirer ensemble des enseignements des expériences et réflexions des uns et des autres», précise Marie. Le partage d'expériences entre pairs, dans un langage commun et non technique, favorise l'émergence de solutions co-construites et l'acculturation progressive des équipes.

L'accompagnement par des experts technologiques demeure néanmoins indispensable pour franchir le cap des usages complexes : «selon les politiques et les moyens des différentes entreprises, il peut s'agir d'experts technologiques disponibles en interne. Dans le cas contraire, il ne faut pas hésiter à se faire accompagner par les experts ad hoc, via des prestations dédiées «, suggère Marie.

L'impératif d'une nouvelle agilité cognitive

L'intégration de l'IA générative dans les pratiques RH transcende largement la simple adoption d'outils innovants. Elle impose une refonte des modes de pensée et d'action, ainsi qu'une vigilance accrue. «On peut se demander si tôt ou tard, il ne va pas y avoir une courbe de Gauss. [...] Les modèles d'IA ont déjà à peu près « consommé » toutes les données qui existent, ou en tout cas qui sont en accès plus ou moins libre. A un moment donné, ces modèles vont commencer à « consommer » des données qui ont elles-mêmes été générées par des IA. Cela va immanquablement conduire à une perte en qualité et en pertinence.»

Cette évolution souligne l'importance cruciale de développer de nouvelles formes d'agilité cognitive chez les professionnels RH, et les professionnels tout court. «L'une des clés est la capacité d'apprendre à apprendre. Contrairement à il y a encore dix ans, on ne peut plus aujourd'hui envisager de pouvoir faire sa carrière sur des expertises acquises une bonne fois pour toutes, qu'on approfondirait un peu, sans les remettre fondamentalement en cause. Ce modèle n'est plus valable.»

Cette injonction à l'apprentissage perpétuel génère toutefois un paradoxe significatif : comment maintenir l'agilité cognitive de chacun tout en s'appuyant sur des technologies qui risquent d'atrophier certaines facultés analytiques ? «L'enjeu, c'est de s'assurer que les gens continuent de réfléchir par eux-mêmes en même temps qu'on leur demande d'utiliser des technologies d'IA qui, effectivement, vont parfois les encourager à « débrancher » leur cerveau».

La voie médiane réside probablement dans une approche réflexive et critique de ces technologies, conjuguant humilité face à leurs potentialités et lucidité quant à leurs limitations. «Il faut trouver l'équilibre entre des gains de productivité, d'efficacité, le fait de pouvoir confier des tâches chronophages ou des tâches qu'on ne sait pas faire [...] et la nécessité absolue de conserver une agilité mentale et une sagacité qui permettront d'être toujours capable d'analyser et de valider».

Pour les directions des ressources humaines, l'enjeu n'est donc pas seulement de s'approprier ces technologies disruptives, mais de cultiver simultanément les compétences critiques qui permettront d'en exploiter pleinement le potentiel tout en en circonscrivant les risques. Cette dialectique entre augmentation technologique et préservation de l'autonomie cognitive constitue sans doute le défi majeur de la fonction RH à l'ère de l'IA générative et de l'IA plus globalement.

Dans ce contexte de métamorphose accélérée, les professionnels des ressources humaines sont invités à adopter une posture d'architectes agiles, capables de reconfigurer constamment les processus, les compétences et les modes d'organisation pour capitaliser sur les potentialités de ces technologies tout en préservant leur finalité première : placer l'humain au cœur de la création de valeur organisationnelle.

Odile Tissot Guerraz & Marie Fenga

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeurs de la publication
et rédacteurs en chef
Michel Barabel, François Geuze
Rédacteur en chef permanent
André Perret

Chefs de rubrique
Gabriel Artero, Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Martin Richer, Brigitte Taschini

Contacts
MAGRH, 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

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

MAGRH

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

JE M'ABONNE GRATUITEMENT

HTTP ://MAGRH.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS