

MAGRH

NUMÉRO 28 • DE 2024 A 2025 • DECEMBRE 2024

DE 2024 A 2025



**learning
technologies**

Paris France
Porte de Versailles
29-30 janvier
2025

L'évènement du futur de la formation professionnelle

Inscrivez-vous gratuitement en scannant le QR code ci-dessous ou sur notre site internet :

learningtechnologiesfrance.com



Co-localisé avec :



Avec plus 12,000 visiteurs, 350 exposants et 200 conférenciers, Learning Technologies et HR Technologies France sont les événements leaders de la formation, du Digital Learning, des RH, du recrutement et de la gestion des talents.

Editorial

C'est devenu un rituel pour nous de vous offrir un MagRH spécial Noël. Ainsi, notre magazine a revêtu ses habits de fête. En cette période où le partage et la solidarité sont à l'honneur, nous vous invitons à découvrir comment les Ressources Humaines s'entrelacent avec les enjeux de l'année 2025.

Noël est un moment privilégié pour repenser nos approches, pour imaginer de nouvelles manières de soutenir nos collaborateurs, d'engager nos équipes et de renforcer les liens. C'est aussi l'occasion de dénoncer les approches qui abîment les organisations et les individus et en appeler à de nouvelles approches valorisant le sens du collectif, la générosité et le partage.

Dans ce numéro, nous explorons une vision élargie du monde des Ressources Humaines, car nous avons laissé carte blanche à nos auteurs. Ainsi, pas de dossier central, mais une diversité de thèmes et de contributeurs, et toujours le même ADN :

Une pluralité d'auteurs : chercheurs, DRH, startupper, experts, consultants...

Une prime au temps long que permet notre périodicité trimestrielle,

La HR Tech et l'innovation RH mais pas que,

Le fond plutôt que la forme, même si notre « designer en chef » François Geuze s'est bien amusé avec les pères Noël, fil rouge de la charte graphique de ce numéro.

Encore une fois, merci à nos contributrices et contributeurs qui font du MagRH ce qu'il est. Merci aussi à nos milliers de lecteurs et à nos fidèles partenaires qui garantissent notre pérennité. Et en cette fin d'année, un petit clin d'oeil à notre Rédacteur en chef d'honneur André Perret qui explore depuis 12 mois d'autres territoires littéraires (3ème roman déjà ! Chapeau André).

Mais revenons à ce numéro du Mag RH !

Le sommaire que nous vous offrons est un véritable calendrier de l'Avent professionnel : chaque réflexion est une fenêtre que vous ouvrirez sur les tendances qui nous attendent en 2025 et les bonnes pratiques d'aujourd'hui.

En cette fin d'année, laissez-vous inspirer par ces réflexions, ces outils, ces témoignages. Que ces différents articles, déposés au pied du sapin, vous accompagnent dans vos politiques RH futures et vous aident à construire, en 2025, des expériences collaborateurs plus équilibrées, épanouissantes, inspirantes et impactantes.

Joyeuses fêtes à toutes et à tous, et rendez-vous l'année prochaine pour continuer à innover ensemble dans le monde des RH !

À ce titre, nous vous donnons RDV les 29-30 janvier pour un MagRH spécial HR et Learning Technologies dont nous sommes partenaires



Michel Barabel, co-redacteur en chef



Paris France
Porte de Versailles
29-30 janvier
2025

Co-organisé par :

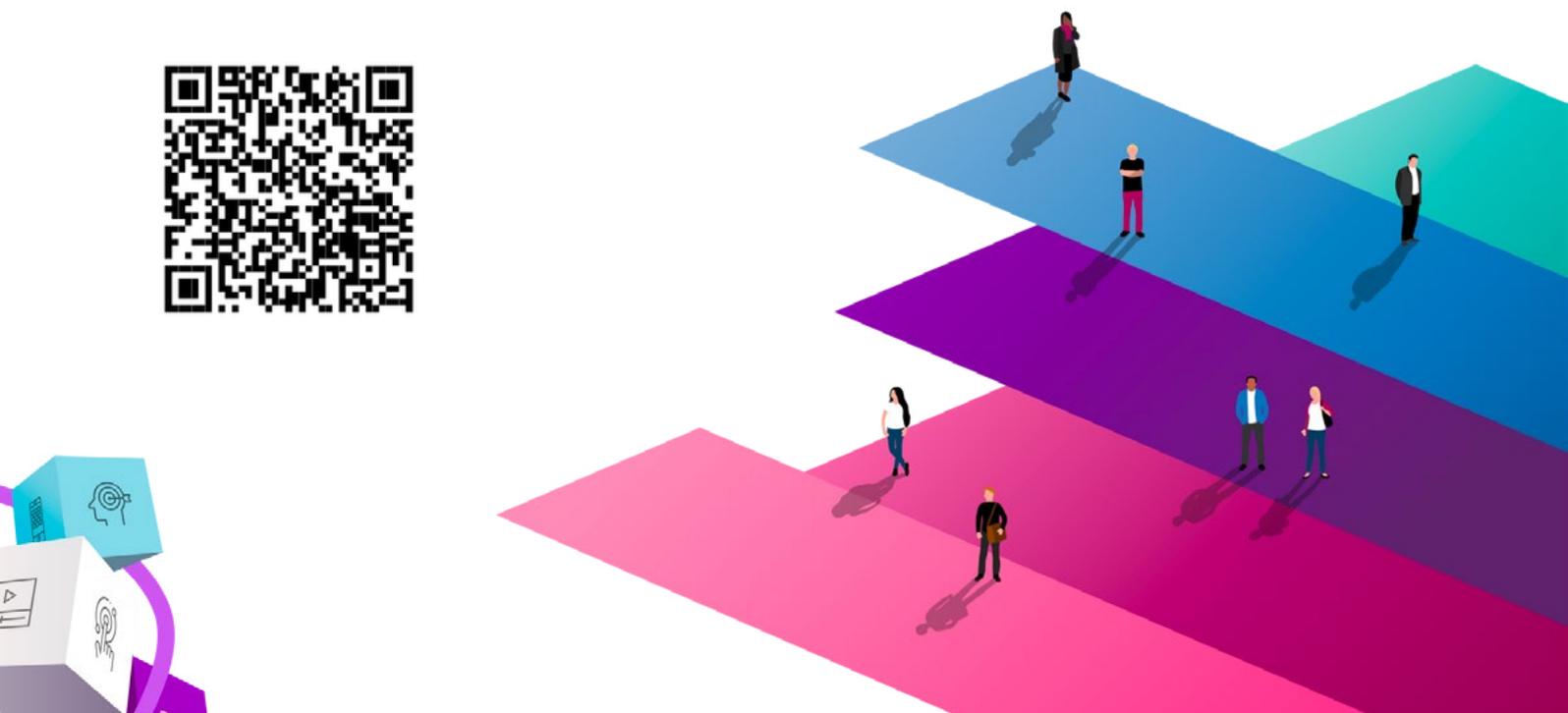


CloserStill

Ne manquez pas l'évènement du futur de la fonction RH

Inscrivez-vous gratuitement en
scannant le QR code ci-dessous
ou sur notre site internet :

hrtechnologiesfrance.com



Co-localisé avec :



Avec plus 12,000 visiteurs, 350 exposants et 200 conférenciers, Learning Technologies et HR Technologies France sont les événements leaders de la formation, du Digital Learning, des RH, du recrutement et de la gestion des talents.

3 Editorial

7 Enjeux 2025

8 L'approche compétences : l'avenir des RH en 2025

13 Quelle différences entre les PME / ETI vs Startups / Scaleups face aux Grands Enjeux RH 2025 ?

16 Les Ressources Humaines face au défi de l'agilité

20 Eloge de l'empathie

25 L'intelligence collective, une question de conscience, de courage et de méthode.

27 Recrutement

28 Game of trust Quand la défiance des candidats bouscule les règles du recrutement

31 Intelligence Artificielle Générative et Multimodale pour un Recrutement Équitable

35 L'entretien déstructuré

40 Tech RH

41 L'IA est-elle l'avenir de l'audit social ?

44 Révolutionner les Ressources Humaines : L'impact d'un GPT Interne en Entreprise

48 Service 1er ministre La DINUM ouvre les portes du numérique aux jeunes

51 Les Ressources Humaines à la croisée des chemins : entre Data et Humanisation

54 Expérience collaborateur et Développement RH

55 Réinventer l'Engagement Collaborateur : Une Odyssée Managériale au Service de la Transformation

58 La collaboration centrée sur l'humain, un levier pour l'expérience et la fidélisation des talents

62 L'Expérience Collaborateur, le nouvel axe stratégique en entreprise

66 Soft Skills : L'évaluation, nouvel or noir de la mobilité interne

71 Plans sociaux : Un accompagnement efficace des salariés ?

75 Offsites en 2025 : la fin des séminaires et teambuildings traditionnels, bienvenue dans l'ère de l'expérience

78 L'impact de l'interculturel dans les entreprises



83 QVCT & RSE

84 La Qualité de Vie au Travail : simple tendance ou véritable levier de performance durable ?

88 La satisfaction au travail

93 Comment réagir à l'insatisfaction au travail ?

97 repenser la zone de confort

104 Droit à la déconnexion

105 Prévenir l'addiction médicamenteuse chez les employés du tertiaire

108 Au-delà du bien-être au travail : les nouveaux devoirs des entreprises dans le cadres des normes CSRD

112 Une tempête sociale nommée parentalité

116 Le 100 % télétravail : quels secrets pour en faire un succès

120 L'Office Manager au cœur des entreprises sans RH : lumière sur un rôle en pleine évolution

124 gestion des savoirs

125 se projeter vers la gouvernance des savoirs



Nous avons laissé la main à une IA générative pour créer les illustrations de ce numéro... Elle a, comment dire... une certaine vision du monde du travail et de la joie des fêtes de fin d'année. On vous laisse réagir

134 Embuches sur la buche

135 Cirque des jeux

139 mon RH a de l'humour

146 Le management dans la culture

149 Interview Schyzo Repenser le modèle

153 Le nouveau mythe de l'IA : Prométhée ou Cassandre

155 Trouver ce bon job grâce à ChatGPT

157 Bienfaitantes

159 Courage !



1

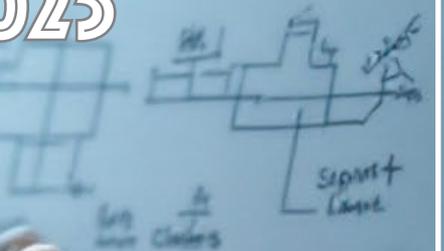
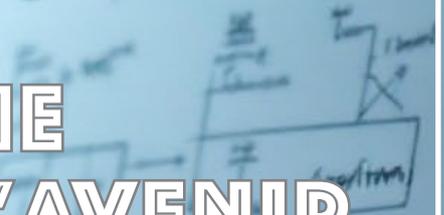
ENJEUX RH





L'APPROCHE COMPÉTENCES : L'AVENIR DES RH EN 2025

Competency-Based



En 2025, les compétences seront au centre des priorités des entreprises pour relever les défis du monde du travail. L'approche compétences favorise agilité, fidélisation, performance et inclusivité. Pour les RH, adopter cette stratégie est crucial pour maximiser la productivité et accompagner les transformations. Découvrez les avantages clés, les étapes de mise en œuvre et des exemples d'entreprises qui l'ont déjà adoptée, notamment grâce à l'IA.

Loïc Michel
CEO 365Talents



En 2025 : focus sur les compétences

Vous en avez déjà entendu parler en 2024 et ce sera encore le cas en 2025 : les compétences seront au cœur des stratégies RH (et organisationnelles). De plus en plus d'entreprises adoptent une approche compétences pour rester agiles, compétitives et faire face à ce nouveau monde du travail. Cette chronique détaille cette approche, point par point, pour que vous l'implémentiez au sein de votre organisation.

Qu'est-ce qu'une approche compétences ?

Une approche compétences place les compétences, plutôt que les diplômes, au centre des décisions RH. Elle permet d'ouvrir les opportunités à un plus large éventail de talents, en se concentrant sur les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs. Les postes traditionnels sont ainsi décomposés en projets et missions adaptés aux compétences requises. Cette flexibilité permet de mieux naviguer dans le monde du travail moderne.

L'évolution du monde du travail

Le travail évolue rapidement sous l'effet de la digitalisation, de la pandémie et de l'IA. Ces transformations rendent obsolètes les approches traditionnelles de gestion des talents. Les compétences sont désormais essentielles pour garantir l'agilité et la compétitivité des équipes. En 2022, Deloitte



a révélé que 89% des dirigeants estiment que les compétences jouent un rôle clé dans le déploiement des talents et la gestion des carrières.

Pourquoi l'approche compétences est plus importante que jamais ?

Les organisations doivent adopter une gestion des talents axée sur les compétences pour s'adapter aux besoins du marché. Cette approche permet d'identifier, développer et déployer les compétences face à des innovations comme l'IA générative. Une gestion proactive des compétences aide les collaborateurs à maintenir leur employabilité et ouvre de nouvelles opportunités de croissance.

Face aux bouleversements actuels, cette approche devient plus que jamais indispensable.

Pourquoi les RH doivent adopter une approche compétences rapidement ?

Les compétences sont cruciales pour la continuité opérationnelle. Une approche axée sur les compétences permet de repérer et développer rapidement les talents clés, assurant ainsi la compétitivité et la résilience de l'organisation.

Retenir et engager les talents, comme le fait le Crédit Agricole Provence Côte d'Azur

Les collaborateurs doivent avoir accès à des informations sur leurs compétences et opportunités de développement au sein de l'organisation, ce qui favorise leur engagement et leur satisfaction. Cela donne également aux RH une meilleure visibilité sur les talents disponibles.

Pour renforcer son attractivité et sa marque employeur, le Crédit Agricole Provence Côte d'Azur a lancé l'initiative «Terre de Confiance» en 2021, permettant aux collaborateurs de construire des parcours professionnels personnalisés. Cette initiative répond à la demande des employés en matière de développement personnel et de valorisation des compétences.

Maximiser les talents et améliorer la productivité

En mettant les compétences au cœur du développement de carrière, les employeurs identifient les bonnes personnes pour les bons rôles, comblent les lacunes et lancent des programmes d'upskilling, améliorant ainsi la productivité et la satisfaction des collaborateurs.

S'adapter aux changements

L'approche compétences favorise une main-d'œuvre flexible et résiliente, capable de s'adapter aux besoins du marché en évolution. Elle encourage une culture d'innovation, d'expérimentation et d'amélioration continue.

Permettre une meilleure inclusivité

Recruter selon les compétences permet d'élargir le pool de talents et de soutenir la diversité. Cette méthode prédit la performance au travail plus efficacement que les approches traditionnelles basées sur l'éducation ou l'expérience.

Booster la motivation et le bien-être des collaborateurs

Les employés sont plus engagés lorsqu'ils peuvent développer leurs compétences et progresser dans leur carrière. Cela améliore la motivation, la productivité et la rétention des talents.

Comment atteindre ces objectifs ? Voici un plan d'actions rapide.

Les premières étapes d'une approche compétences

- En faire un état d'esprit : Communiquer l'importance des compétences pour que cette vision soit partagée à tous les niveaux.
- Créer un plan de gestion du changement : Réviser les pratiques RH pour intégrer cette nouvelle approche et l'aligner sur les objectifs de l'entreprise.
- Faire des compétences un langage commun : Développer un consensus sur la valeur des compétences et leur impact sur les décisions RH.

Dans les grandes entreprises, obtenir une vue d'ensemble des compétences internes reste complexe en raison de la dispersion géographique et de la structure organisationnelle. Cette fragmentation peut entraîner une sous-utilisation des talents.

La mise en place d'un référentiel de compétences global et multilingue centralise les informations, offrant une visibilité totale sur les forces et besoins de développement. Grâce à ce système, l'entreprise peut personnaliser le développement, combler les écarts de compétences et aligner les talents avec les priorités. Capter les données compétences et choisir les bons outils : Utiliser une technologie dédiée pour centraliser et analyser les données de compétences à l'échelle de l'entreprise.







Grâce à la collecte de ces données, les entreprises peuvent enfin passer de la théorie à l'action et lancer leurs premières initiatives.

Voyons maintenant comment les entreprises appliquent concrètement cette approche.

De la théorie à la pratique : comment les entreprises ont réellement mis en œuvre cette approche ?

Pour mieux comprendre l'impact réel de cette approche compétences dans les organisations, suivre un plan d'action structuré est nécessaire, et certaines entreprises nous le démontrent bien.

L'analyse des écarts de compétences

Une analyse des écarts de compétences compare les compétences actuelles des salariés aux besoins de l'organisation. Elle se déroule en cinq étapes : définir les objectifs, identifier les tendances, évaluer les compétences, combler les écarts et répéter.

Cette analyse permet d'identifier les talents clés, de réaffecter les salariés à des projets adaptés et de proposer des formations ciblées.

L'économie interne de missions

Dans une économie interne de missions, les salariés prennent des rôles flexibles en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts, ce qui leur permet de contribuer à différents projets tout en développant de nouvelles compétences.

Cela signifie qu'un collaborateur peut poursuivre des missions au sein d'une équipe différente, participer à un projet inter-fonctionnel bénéficiant de son expertise, ou dé-prioriser certains éléments de son travail quotidien pour se concentrer sur des missions plus urgentes et à court terme.

Les compétences au centre des processus RH

Les entreprises qui adoptent l'approche compétences mettent celles-ci au cœur de leurs processus RH, comme le recrutement, la gestion des talents et les évaluations de performance. Comme la SNCF, elles permettent d'accompagner les collaborateurs sur leurs parcours de carrière, de développer les compétences, réduisent les biais et aident à combler les écarts de compétences plus efficacement. Cette approche permet aussi un développement plus ciblé, avec des évaluations et des formations basées sur des compétences mesurables.

La SNCF a fait de la compétence un pilier central de sa gestion RH avec Station C, un SIRH innovant intégrant recrutement, gestion de carrière, mobilité et formation. Cette transformation numérique a amélioré la gestion des compétences, permettant à l'entreprise d'anticiper les besoins en formation, de faciliter les mobilités et de planifier le recrutement, la reconversion et les successions.

Le bon outil : focus sur l'IA

L'outil choisi doit être suffisamment intelligent et agile pour l'engagement de vos collaborateurs. Et pour ce faire, certains outils RH utilisent l'IA et l'IA Générative pour identifier, capturer et centraliser les compétences exprimées depuis plusieurs sources. Pendant ce temps, vos employés peuvent bénéficier d'une expérience RH plus personnalisée grâce à des suggestions de carrière, d'opportunités et de compétences intelligentes pour leur avenir professionnel, grâce à l'IA.

Depuis 2020, SEGULA Technologies, leader mondial en ingénierie, a entamé sa transition vers une organisation axée sur les compétences. Les responsables RH doivent relever le défi de mettre à jour et d'enrichir les 180 fiches de fonction couvrant 10 à 12 métiers. L'IA a permis de simplifier et d'automatiser ce processus, assurant un cadre cohérent et actualisé pour l'entreprise.

Loïc Michel





**QUELLES DIFFÉRENCES ENTRE
LES PME / ETI VS STARTUPS
/ SCALEUPS FACE AUX
GRANDS ENJEUX RH 2025 ?**



Les ressources humaines évoluent, et avec elles, les priorités des entreprises en matière de gestion RH. Une étude menée par Wobee, Yaniro et Un vent nouveau, auprès de plus d'une centaine de répondants, met en lumière les grands enjeux RH pour 2025. Les start-up et PME font face à des défis similaires : accompagner les managers, attirer et retenir les talents et digitaliser les processus pour répondre aux attentes des nouvelles générations de travailleurs.



En 2025, les priorités des ressources humaines sont marquées par une convergence inattendue. Startups, PME et ETI, des structures de tailles variées, semblent partager des préoccupations similaires malgré leurs différences de ressources et de maturité organisationnelle. Que ce soit pour former des managers, attirer des talents dans un marché compétitif, ou encore pour automatiser des tâches à faible valeur ajoutée, les équipes RH s'orientent vers des solutions innovantes pour renforcer leur résilience et leur attractivité.

La formation des managers : un enjeu clé

25% des PME/ETI identifient l'implication des managers comme un défi et un besoin contre 22% des Start-ups/Scale-ups.

Les managers ont un rôle central à jouer dans la transformation des ressources humaines. Pour certaines entreprises, particulièrement les PME, l'accompagnement managérial devient essentiel afin d'aligner les pratiques de gestion des talents sur les besoins réels des équipes. Les formations s'étendent aujourd'hui bien au-delà des compétences techniques ; elles intègrent des modules sur la gestion de la performance, le feedback continu, et la communication interculturelle. Il est nécessaire de mettre en place un plan d'action managérial afin de stimuler la performance de leurs équipes.

Selon les répondants de l'étude, 44% des PME placent l'accompagnement et l'implication des managers comme le premier futur grand

enjeux RH, contre seulement 22% des start-ups! En effet, les PME tendent à suivre un certain standard dans leur approche de la gestion des équipes, les start-ups semblent moins structurées.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela : un manque de temps pour formaliser des pratiques managériales, une équipe encore jeune ou des recrutements récents. Bien qu'elles mettent souvent en avant leur agilité et leur diversité, leur culture managériale reste encore floue et parfois hésitante.

Automatisation des processus : une libération pour les RH

48% PME/ETI souhaitent automatiser les tâches administratives contre 38% des Start-ups/Scale-ups.

La transformation numérique progresse rapidement, et les tâches administratives telles que la gestion des congés ou le suivi des temps de travail sont désormais automatisées dans un nombre croissant d'entreprises. Pour les startups et PME, souvent contraintes par des ressources humaines limitées, cette automatisation permet de recentrer les efforts sur des initiatives à plus forte valeur ajoutée, comme l'amélioration du climat de travail ou la gestion des carrières.

Recrutement : l'urgence de se démarquer

31% des start-ups interrogées rencontrent plus de difficultés quant au sourcing des candidats.

Le recrutement est aujourd'hui un des défis



majeurs de nombreuses entreprises. Les startups et scale-ups se retrouvent souvent en compétition avec des acteurs plus établis pour attirer des talents qualifiés, tandis que les PME et ETI tentent de maintenir un flux de candidatures dans un marché de l'emploi tendu.

Certaines entreprises explorent de nouveaux outils de recrutement, comme les ATS ou des techniques d'IA pour présélectionner les CV et analyser les compétences. Une tendance émergente est également le développement d'un préboarding, à part entière de l'onboarding, afin de préparer les nouvelles recrues dès l'acceptation de l'offre. Ce procédé contribue à réduire l'incertitude des candidats et améliore le taux de rétention au-delà de la période d'essai. Il existe aussi le recrutement par cooptation qui consiste à s'appuyer sur les recommandations des employés pour dénicher plus rapidement des talents fiables.

Fidélisation : au cœur de la culture d'entreprise

25% des start-ups interrogées pensent qu'une culture d'entreprise forte est considérée comme un pilier principal de fidélisation.

Enfin, la fidélisation devient un enjeu crucial, notamment pour les startups qui n'ont pas toujours la capacité de proposer des parcours de carrière traditionnels. L'étude montre que, quelle que soit la taille de l'entreprise, les collaborateurs sont de plus en plus attentifs à la culture d'entreprise et aux perspectives d'évolution.

Certaines PME mettent en place des programmes de reconnaissance réguliers et des enquêtes de satisfaction trimestrielles pour suivre l'évolution de l'engagement. L'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, renforcé par des politiques de télétravail, est également plébiscité comme un moyen d'améliorer la qualité de vie au travail.

Solutions actionnables pour 2025

Pour anticiper les défis RH de 2025, certaines actions concrètes peuvent aider les entreprises à se préparer et à maximiser l'impact de leurs initiatives RH.

Former les managers

Les programmes de formation pour les managers doivent être complets et inclure, au-delà des compétences techniques, des modules sur la gestion des équipes, le développement des talents et la communication interpersonnelle. Offrir aux managers les bons outils contribue à renforcer leur rôle en tant que relais RH auprès des équipes, ce qui améliore à terme

l'engagement des collaborateurs.

Automatiser les tâches administratives

L'automatisation reste un levier de motivation majeur pour alléger le quotidien des équipes RH. Des solutions logicielles existent pour gérer les congés ou le suivi des temps de travail, mais leur adoption doit être accompagnée d'une intégration progressive et d'une formation des utilisateurs, afin de garantir une transition fluide vers ces nouveaux outils.

Développer une culture d'entreprise forte

La marque employeur et les valeurs d'une entreprise sont ses véritables forces, et cette culture doit être entretenue et adaptée au fil du temps. Pour les startups en pleine croissance, il est essentiel de ne pas perdre de vue les valeurs fondatrices et de les intégrer dans tous les processus RH, des entretiens d'embauche à la gestion des talents.

Optimiser le processus de recrutement

Le suivi et l'analyse du processus de recrutement, avec des indicateurs clairs comme le taux de rétention post-intégration ou la satisfaction des nouveaux collaborateurs, permettent de l'améliorer continuellement. L'intégration d'un préboarding est également une pratique recommandée pour garantir un démarrage harmonieux et rassurer les nouvelles recrues dès leur arrivée.

Renforcer l'engagement des collaborateurs

Pour renforcer l'engagement, les entreprises peuvent mettre en place des programmes de reconnaissance, instaurer une communication interne transparente et mesurer régulièrement l'impact de leurs actions. Des enquêtes comme l'eNPS (Employee Net Promoter Score) fournissent des données précieuses sur le niveau de satisfaction des équipes et permettent d'ajuster les stratégies RH en fonction des retours des collaborateurs.

En 2025, la convergence des pratiques RH entre startups, PME et ETI montre une volonté commune de s'adapter aux évolutions sociétales et technologiques. Face à la complexité de ces transformations, les équipes RH continuent de jouer un rôle de premier plan pour relever les défis de demain, à la fois en tant que stratèges et gardiens des valeurs humaines au sein des organisations.

Griffroy Chapuis





LES RESSOURCES HUMAINES FACE AU DÉFI DE L'AGILITÉ



Dans un monde en perpétuelle transformation, la fonction RH doit évoluer pour rester alignée avec les besoins de l'entreprise. Cet article explore comment une approche agile permet aux RH de concilier innovation, performance et valeurs humaines.

Jérôme Miara
PDG Obea et Kanbios



L'accélération des transformations oblige la fonction RH à se réinventer en permanence. Mais combien de tendances, de principes et de théories de management surgissent chaque saison, chacune promettant de renouveler et d'améliorer l'organisation du travail ? Faut-il toujours les suivre, au risque de s'engager dans des changements de cap intempestifs ? Ou au contraire, attendre que la mode passe, en craignant pour sa marque employeur ? Il existe une troisième voie pour éviter ces dilemmes tout en garantissant que la fonction RH réponde aux besoins réels de l'entreprise. Car, en fin de compte, la seule tendance à suivre est celle de l'efficacité au service du progrès humain.

Toujours plus de responsabilités pour les RH

Les Ressources Humaines occupent désormais une place centrale dans la gestion des multiples enjeux de l'entreprise. Qu'il s'agisse du développement de la RSE, des évolutions du droit du travail, des nouvelles attentes des salariés ou des tensions sur le recrutement, toutes les composantes de la vie économique exercent une pression sur la mission des RH. La technologie, en particulier l'IA, fait partie de ces composantes et oblige à un repositionnement



stratégique. Face aux inquiétudes sur l'automatisation et la robotisation, les RH doivent rassurer, mais surtout trouver un équilibre entre l'humain et la machine. La technologie, loin de diminuer l'importance de l'humain, demande en réalité un recentrage sur le «H» de RH, en lui donnant un rôle pivot entre la machine et les valeurs de l'entreprise.

Le rôle du «human in the loop»

Les RH ne doivent pas se limiter à une approche réactive, imposée par les contraintes externes, mais doivent anticiper les transformations en cours et à venir. Un exemple marquant est celui de l'annotation de données, une activité en plein essor en Inde pour répondre aux besoins des IA. Pour nourrir et entraîner les algorithmes, des dizaines de milliers d'opérateurs annotent manuellement photos, sons, textes. Si ce domaine semble paradoxalement en opposition avec l'automatisation, il montre combien le facteur humain reste nécessaire, même dans les domaines les plus technologiques. Anticiper, organiser, structurer cette complexité est un défi essentiel pour que la technologie serve les personnes, au lieu de s'y substituer.

Sortir des rigidités

Les processus rigides qui encadrent souvent les RH, tels que les silos organisationnels, la standardisation imposée par les ERP, et une orientation excessive vers les procédures, limitent l'impact que la culture d'entreprise pourrait avoir. En effet, la culture ne se transmet pas par des slogans et des valeurs abstraites, mais par des faits concrets, des résultats tangibles et des données réelles. Le cas d'Ubisoft, qui impose le retour de trois jours de présentiel hebdomadaire après des résultats en déclin, montre l'importance d'une approche RH qui repose sur des indicateurs de performance concrets. Depuis deux ans, plusieurs entreprises technologiques américaines ont rétabli le présentiel pour contrer une baisse de productivité, en se fondant sur des données mesurées. En France, une approche plus subjective freine parfois ce pragmatisme. Sans opposer les cultures française et américaine, cette comparaison illustre que des indicateurs solides permettent d'anticiper les signaux de baisse de performance avant que les effets néfastes n'apparaissent.

Nourrir les décisions plutôt que de les attendre

La fonction RH doit être proactive dans les décisions de l'entreprise, en apportant des insights robustes qui permettent de prévoir et d'optimiser. Plutôt que d'être en réaction constante, elle doit agir comme un socle stratégique, un fil conducteur qui soutient chaque choix, chaque évolution de l'entreprise.

Une organisation RH moderne repose alors sur trois piliers : le «Build», le «Run», et les «Data».

Le «Build» : voir l'entreprise comme un client

Les RH ont pour mission d'optimiser les ressources humaines, mais elles doivent aussi se questionner sur leur propre efficacité. En s'inspirant des méthodes agiles, elles peuvent se structurer comme une activité «commerciale» au service de ses clients internes, c'est-à-dire les collaborateurs de l'entreprise. L'organisation en «Squads RH» est particulièrement efficace dans ce cadre. Composées d'équipes multidisciplinaires, ces squads travaillent sur des cycles courts pour répondre à des besoins spécifiques, qu'il s'agisse d'un projet de prospective ou de la résolution d'un problème précis. Chaque squad adopte une approche itérative pour proposer des améliorations et des ajustements en continu, permettant aux RH de réagir rapidement aux priorités changeantes.

Le «Run» : logique de Product owner

Chaque service ou processus mis en place par les squads est placé sous la supervision d'un référent RH qui joue le rôle de Product owner. Son rôle est global : de la conception à la mise en œuvre, avec une gestion basée sur les feedbacks et des OKR (objectifs et résultats clés) spécifiques. Le Product owner doit tenir compte des particularités des activités, des équipes et des besoins locaux, dans une logique de satisfaction des demandes, à l'image d'un service client. Plutôt que de s'écarter des besoins de l'entreprise dans sa globalité, cette approche cherche à accroître l'efficacité au niveau local, en misant sur la capillarité : ce sont les contributions individuelles, enracinées dans chaque équipe, qui nourrissent le tronc commun de l'entreprise, favorisant ainsi une croissance organique et durable.

Les données comme boussole pour les RH

À l'instar d'un champ magnétique qui attire l'aiguille vers le nord, les données RH fournissent une base d'informations objectives pour orienter les actions et fixer le cap. Contrairement aux idées reçues, les datas ne déshumanisent pas le processus RH ; au contraire, elles permettent de mieux comprendre les collaborateurs et d'orienter les décisions. Grâce à une collecte de données exhaustive, interne et externe, les RH disposent des outils pour une analyse précise et nuancée. L'IA, avec sa puissance de traitement, enrichit ces analyses en mettant en lumière des éléments parfois invisibles à l'œil humain. Pour exploiter pleinement ce potentiel, les RH doivent en premier lieu se doter d'une architecture data moderne, permettant d'avoir une vision qui s'étend de l'individu au collectif.





Une stratégie «data-driven» repose sur une collecte de données exhaustive et une co-construction des outils avec les principales parties prenantes (RH, métiers, SI), ce qui garantit que l'utilisation des données renforce l'aspect humain dans les décisions RH et permet de prendre les meilleures décisions pour l'organisation.

Vers une agilité des Ressources Humaines

L'agilité ne signifie pas une rupture totale avec les pratiques en place, ni un simple remplacement des méthodes existantes. Elle est par essence flexible, adaptative et évolutive, capable de s'insérer dans toutes les formes de structure. Issue du monde digital, la méthode agile est une incarnation de cette flexibilité : elle permet d'aborder divers sujets et problématiques en évolution constante, à la recherche de l'efficacité et d'une adaptation continue à l'environnement. Les méthodes agiles, en perpétuelle amélioration, visent à renforcer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et ses enjeux. Elles constituent donc une réponse particulièrement pertinente aux défis des fonctions RH, en alliant pragmatisme, innovation et respect des valeurs humaines.

Une nouvelle ère pour les RH : l'alliance de l'agilité et de l'humain

Au sein des entreprises, les RH sont devenues une force motrice, et cette place implique des responsabilités et des défis renouvelés. Les DRH doivent continuellement jongler entre la pression pour être à la pointe des tendances et l'exigence de maintenir une cohérence organisationnelle. Plutôt que de se plier à chaque nouvelle théorie ou de rester immobiles, les RH peuvent se tourner vers une approche agile, centrée sur les données, qui soutient l'humain tout en tirant parti des apports technologiques. Cette vision pragmatique mais innovante permet aux RH de conserver leur rôle central dans la vie de l'entreprise, d'anticiper les évolutions, et de s'assurer que chaque transformation serve le progrès humain.

Si les tendances actuelles sont bien interprétées et que les RH continuent d'évoluer en ce sens, La «RH agile» sera bientôt un pléonasme.

Jérôme Mian





ÉLOGE DE L'EMPATHIE



L'empathie est affaire beaucoup trop sérieuse pour la laisser aux hordes de psys qui investissent nos entreprises. Au sortir de la pandémie, nous pensions avoir pris conscience de notre fragilité (tellement humaine) et de notre vulnérabilité (face aux évolutions du vivant), mais aussi de l'importance du soin, des attitudes de 'care', de l'attention aux autres. Et puis, petit à petit, insidieusement, nous avons laissé revenir les Trump, les Bolsonaro, les chefs à plumes qui dirigent certaines de nos entreprises sans écouter et sans s'intéresser au travail humain.

Martin Richer

Dirigeant fondateur de Management & RSE, Consultant en Responsabilité Sociétale des Entreprises



Le quotidien Libération (édition du 16 novembre 2024) a eu la bonne idée de donner la parole à des chercheurs pour formuler leurs propositions pour changer le monde. Dans ce cadre, la philosophe Fabienne Brugère propose d'«éduquer les générations futures à l'empathie», à l'image du gouvernement danois, qui en a fait un élément essentiel des programmes scolaires, idée reprise en France par Gabriel Attal en décembre 2023, lorsqu'il était ministre de l'Éducation nationale. Cependant, elle en perçoit les obstacles : «qui osera faire cela dans un pays où l'empathie est considérée comme une naïveté et le cynisme comme une vertu ?».

Alors, maintenant, que faire ? Réponse : consacrer l'empathie en entreprise comme une valeur cardinale, en prenant quatre initiatives.

1 - Dé-psychologiser l'empathie

Certains s'obstinent à distinguer l'empathie émotionnelle (ou affective), c'est-à-dire la capacité à ressentir l'émotion et l'état affectif d'autrui et l'empathie cognitive, la capacité à comprendre les intentions et les attitudes des autres. C'est idiot ! Il n'y a pas d'empathie sans une combinaison de ces deux formes. Pour la plupart des psys, l'empathie se limite à la capacité de se mettre à la place de l'autre pour comprendre ce qu'il ressent. Le Larousse reprend cette idée : «Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce





qu'il ressent». Ils confondent (avec quelques nuances) l'empathie avec la sympathie. D'après le Dr Brené Brown, la sympathie est le ressenti pour l'autre alors que l'empathie est le ressenti avec l'autre.

C'est bien, mais c'est insuffisant. Cela me rappelle ce bon vieux Georges Bernanos, qui disait : «Être capable de trouver sa joie dans la joie de l'autre, voilà le secret du bonheur». Nous sommes là chez les bisounours, pas en entreprise. On ne retient que la dimension émotionnelle, voire affective. Cette approche peut pousser une personne à se noyer dans les émotions de l'autre, à se laisser envahir par son émotivité, à entrer en résonance d'hypermotivité.

Pour une vision actuelle de l'empathie vue par les psys, je vous recommande de regarder le test en 60 questions permettant de mesurer «le quotient d'empathie» (QE), développé par Simon Baron-Cohen de l'ARC (Centre de recherche sur l'autisme) de l'Université de Cambridge. Comme l'écrivent ses auteurs, «le quotient d'empathie est destiné à mesurer la facilité avec laquelle vous percevez les sentiments des autres et la force avec laquelle vous êtes affecté par les sentiments des autres [voir la liste des questions : <https://www.facs.org/media/mbseliy5/empathy-quotient-assessment.pdf>].

2 - Faire de l'empathie une compétence professionnelle

Je propose donc de reformuler l'empathie pour en faire une véritable compétence, qui peut s'exprimer en milieu professionnel, c'est-à-dire qui trouve sa cohérence avec des notions comme la coopération et la performance :

- D'abord, l'empathie n'est pas seulement un ressenti, un partage d'émotion. Elle a une forte dimension cognitive : je ne me contente pas de me mettre «dans les chaussures» de l'autre pour ressentir avec lui ; je veux comprendre sa pensée, ses doutes, ses attitudes. L'empathie est une posture qui ouvre, qui invite au dialogue, à l'échange de points de vue.
- Ensuite, je ne m'abandonne pas en l'autre, je le soutiens. Je n'abdique pas ma propre personnalité, je ne me confonds pas en l'autre. Autrement dit, je ne me contente pas de comprendre sa perspective, je la situe dans ma propre perspective.

C'est pourquoi j'apprécie la définition proposée par Serge Tisseron, psychiatre, docteur en psychologie et auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, dont le «Que sais-je ?» sur «L'Empathie» (2024) : se mettre à la place de l'autre, tout en restant soi-même.



C'est ce «tout en restant soi-même», n'excluant pas la possibilité de changer de point de vue sous l'influence du dialogue, qui permet de faire de l'empathie un vrai outil de coopération et de management. Car dans cette approche, l'empathie apporte l'ouverture aux autres, la fluidité dans la communication, l'absence de jugement, une meilleure anticipation des conflits par la compréhension mutuelle, la reconnaissance de la diversité des points de vue, l'intelligence émotionnelle, la possibilité d'un management participatif exigeant mais bienveillant, la qualité des relations et l'apaisement du dialogue social.

3 - Mettre en œuvre l'empathie organisationnelle

En poussant un peu plus loin, on peut même faire de l'empathie un ingrédient des nouvelles organisations du travail qui misent sur l'implication de chacun et la responsabilisation des acteurs. C'est ce que j'appelle l'empathie en action. Imaginez ce que l'empathie peut apporter aux entreprises et en particulier à la fonction RH. Elle se traduit par des savoirs faire et des savoirs être propices à l'épanouissement d'environnements de travail sains et motivants : comprendre les difficultés d'un collaborateur et proposer son aide, solliciter les avis et chercher des points de convergence, apprécier le point de vue d'une personne et s'engager calmement dans un débat contradictoire qui apporte des nouvelles solutions, prendre en compte le point de vue d'un membre de l'équipe et en faire une recommandation qui contribue à un meilleur équilibre.

Le collaborateur qui reçoit cette empathie est incité à son tour, à développer sa curiosité, son intérêt pour les autres, son ouverture d'esprit et sa capacité de reconnaissance des émotions chez les autres. Serge Tisseron aime le rappeler : «La meilleure manière de développer la capacité d'empathie d'un enfant, c'est de lui démontrer de l'empathie». C'est le cercle vertueux de l'empathie.

L'empathie est aussi un attribut essentiel du leadership dans ces organisations. Le leader d'aujourd'hui n'est pas dans une posture de donneur d'ordres, mais dans une relation basée sur la compréhension, l'écoute, le dialogue et la capacité à entraîner.

4 - Reconnaître l'empathie comme facteur de performance

Une étude menée par Catalyst auprès de 889 employés nord-américains [Ref : Tara Van Bommel, PhD, «The Power of Empathy in Times of Crisis and Beyond», Catalyst Study, 2021] a révélé que l'empathie a des effets importants sur :

- L'engagement : 76 % des collaborateurs qui ont fait l'expérience de l'empathie de la part de leurs dirigeants ont déclaré être engagés, contre seulement 32 % de ceux qui n'ont pas trouvé d'empathie chez leurs dirigeants.
- L'innovation : 61 % des collaborateurs qui ont fait l'expérience de l'empathie de la part de leurs dirigeants déclarent qu'ils sont capables d'innover, contre seulement 13 % de ceux qui n'ont pas trouvé d'empathie.
- L'inclusion : 50 % des collaborateurs trouvant leurs dirigeants empathiques ont déclaré que leur lieu de travail était inclusif, contre seulement 17 % de ceux trouvant leurs dirigeants moins empathiques.
- La fidélisation : la proportion des femmes qui envisagent de quitter leur entreprise est plus de deux fois moindre lorsqu'elles ont le sentiment que leur entreprise respecte et valorise leur situation personnelle, par rapport à celles qui n'ont pas cette impression.
- La coopération : selon une étude publiée dans *Evolutionary Biology*, lorsque l'empathie est introduite dans la prise de décision, elle augmente la coopération et incite même les gens à être plus empathiques.
- La santé mentale : une étude de Qualtrics a montré que lorsque les dirigeants sont perçus comme plus empathiques, les collaborateurs font état de meilleurs niveaux de santé mentale.

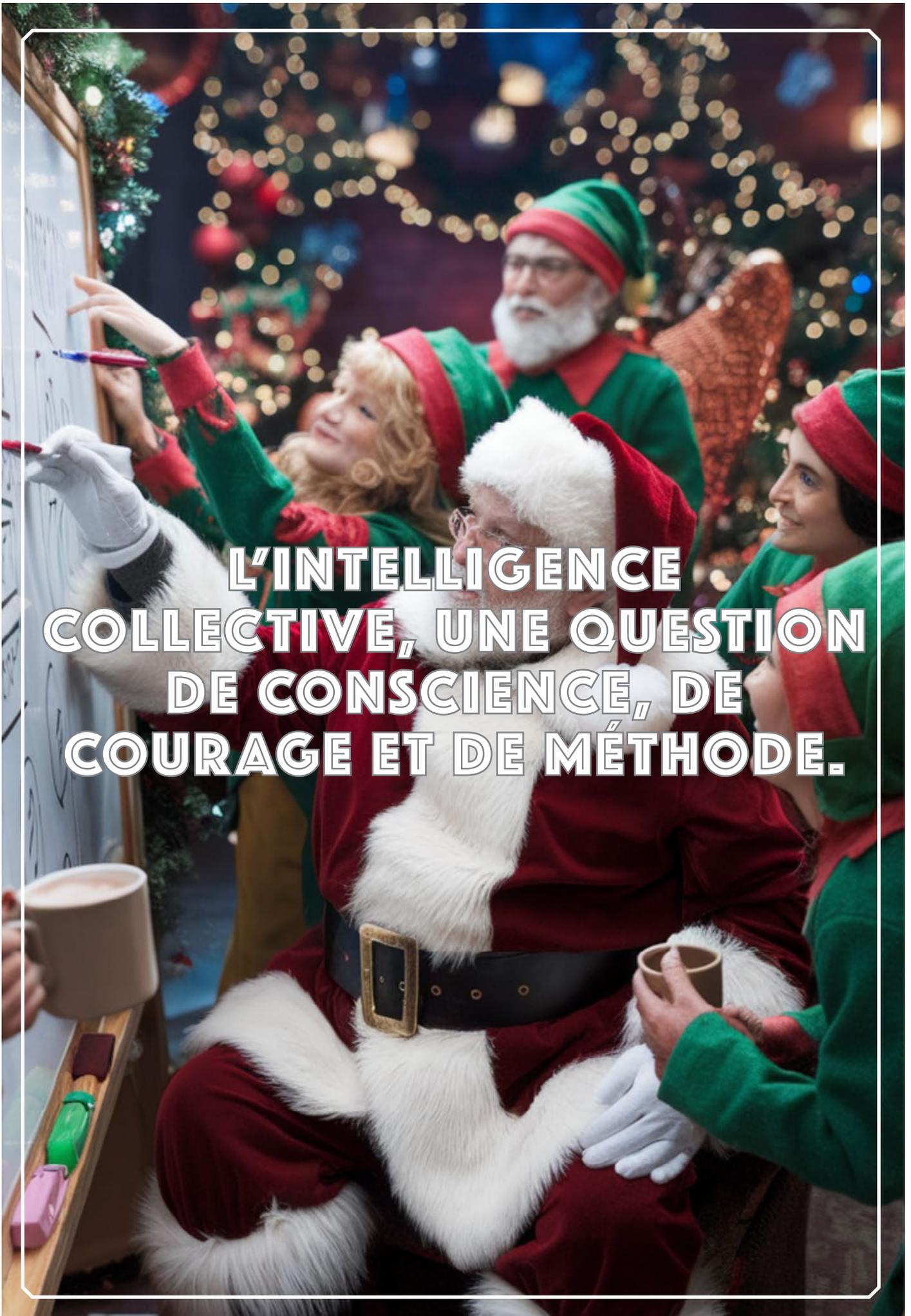
Et si l'on souhaite libérer les gisements de performance, rien n'oblige à cantonner l'empathie aux relations interpersonnelles. «D'un point de vue organisationnel, l'empathie se matérialise dans les relations que noue une entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, société, actionnaires,» nous dit un article de Carrefour RH [«Miser sur l'empathie organisationnelle pour maintenir la cohésion d'équipe en période de crise», Carrefour RH, 12 avril 2021]. L'empathie devient ainsi la compétence clé de la RSE.

Pour aller plus loin : Pour ne pas laisser le monopole de l'empathie aux psys, il faut lire un grand sociologue américain, Richard Sennett, qui nous parle de coopération : «Éloge de la coopération : ce que nous dit Richard Sennett»

Martin Fischer 

<https://management-rse.com/eloge-de-cooperation-dit-richard-sennett/>





**L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE, UNE QUESTION
DE CONSCIENCE, DE
COURAGE ET DE MÉTHODE.**



Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble

Yvan Barel
Enseignant-chercheur, Nantes Université



«Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble», écrivait Euripide, dramaturge dans la Grèce antique. Pourtant, même raisonnables et de bonne volonté, des individus peuvent collectivement prendre des décisions irrationnelles, tant la «pensée groupale» (groupthink) pousse chaque participant à abandonner son point de vue au profit de ce qu'il croit être le consensus du groupe. Comment créer les conditions de l'intelligence collective ? Trois points paraissent importants : (1) la conscience des biais cognitifs qui nuisent à la coopération, (2) le courage de prendre en compte les voix minoritaires, (3) l'organisation méthodique de la controverse.

Prendre conscience des biais cognitifs

Les raccourcis mentaux opérés par notre cerveau, qu'on appelle des biais cognitifs, nous influencent à notre insu. Certains d'entre eux affectent tout particulièrement l'efficacité des processus de décisions collectives. Il en va ainsi du «biais de similarité» qui, entretenant une bienveillance à l'égard des personnes qui nous ressemblent, conduit le manager à s'entourer de collaborateurs ayant le même profil que lui (formation, mode de fonctionnement...). Les voix discordantes ont d'autant plus de mal à se faire entendre qu'un «biais de conformisme» est le plus souvent à l'œuvre, chacun ayant tendance à se fondre dans le moule par peur d'être rejeté par le groupe ou d'être perçu comme non conforme. Et si les premières personnes à prendre la parole ont un niveau hiérarchique supérieur, la tendance au conformisme est renforcée par un «biais

d'autorité» qui pousse les collaborateurs à se soumettre à la pensée de leur(s) chef(s). Or les statuts favorisent l'action insidieuse d'un «biais d'excès de confiance». Généralement reconnus comme une qualité de leadership, l'optimisme peut conduire à des erreurs de raisonnement à cause d'une sous-estimation de la complexité du réel. La diversité des opinions a d'autant plus de mal à s'exprimer et à être entendue qu'un «biais de confirmation» pousse chacun à ne retenir que les informations allant dans le sens de la trajectoire initiée.

Par sa tendance à minimiser les différences d'opinion et à se focaliser sur les idées qui maximisent un apparent consensus, la pensée groupale peut ainsi aboutir à des prises de décision ne correspondant pas à l'avis de la majorité des participants, sans que personne ne s'en aperçoive. La conscience de l'existence des biais cognitifs, dont seule une petite partie a été énoncée, ne représente qu'un modeste pas vers la lucidité. Car les biais œuvrent de manière sournoise, à des moments de moindre vigilance. «Humain, trop humain», écrivait Nietzsche. Aussi paraît-il indispensable de s'employer à créer un dissensus à l'intérieur de soi (pour douter de ses propres idées et s'ouvrir à l'altérité) et à l'intérieur du groupe (pour encourager la diversité des idées plutôt que la pensée unique). Pour se donner les moyens de lutter contre la pensée groupale, le manager doit afficher ce principe du «double dissensus en soi/entre soi» mais surtout l'incarner sans relâche au quotidien. Incarner le doute en tant que manager ne témoigne en rien d'un manque de confiance en ses capacités. Bien au



contraire, il faut avoir suffisamment confiance en soi pour ne s'identifier ni à son statut ni à ses opinions. Parce qu'elle contribue à vivre sereinement les conflits cognitifs, cette posture managériale favorise l'attention accordée aux opinions discordantes.

Avoir le courage d'écouter les voix minoritaires

Le film «12 hommes en colère» (1957) illustre de manière magistrale l'importance de la voix discordante, en l'occurrence celle de Henry Fonda qui fût le seul juré à contester le rapide consensus des onze autres jurés en faveur de la culpabilité de l'accusé. C'est parce qu'il fallait impérativement une décision prise à l'unanimité que des échanges longs, intenses et vigoureux ont dû être engagés, échanges qui ont permis d'explorer tous les indices pour finalement aboutir à la décision inverse. Étudiant les processus de décision dans les jurys populaires aux États-Unis, Charlan Jeanne Nemeth montre que les jurys fonctionnant à 12 personnes (vs à 6 dans certains États) et à l'unanimité (vs à la majorité) ont des délibérations plus longues qui, au final, renforcent le sentiment des jurés d'avoir pris la décision la plus juste. La présence de 12 jurés augmente la probabilité de voir une voix discordante s'exprimer mais aussi de voir une deuxième voix venir en soutien, ce qui est fondamental car un individu seul peut difficilement faire face à un groupe uni. Avec un processus de décision à l'unanimité, ces voix discordantes ne peuvent plus être ignorées.

Rapportés au monde de l'entreprise, ces enseignements invitent à se méfier des prises de décision «autoroutes», rapides et sans encombre. Pour que l'intelligence collective fasse son œuvre, il est nécessaire de prendre son temps, d'emprunter des chemins de traverse, de faire des demi-tours... Président de General Motors pendant près de 30 ans, Alfred P. Sloan avait un jour déclaré à ses proches collaborateurs : «Puisque nous sommes tous d'accord, je propose que nous remettons cette discussion à notre prochaine réunion, afin de nous donner le temps de développer nos désaccords et peut-être de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de cette décision» (cité par Olivier Sibony, p. 251).

Organiser méthodiquement la controverse

Les discussions peuvent être totalement biaisées si le manager laisse entrevoir ses préférences. Très souvent, il suggère une solution puis sollicite l'avis de ses collaborateurs... Mieux vaut présenter la situation de manière neutre en laissant ouvert le champ des possibles. Attention aussi à ne pas tomber dans le piège du tour de table qui biaise les avis de ceux qui prennent la parole après les autres. Il est préférable d'utiliser des outils de vote

en simultané, ou mieux encore de recourir à la démarche «un, plusieurs, tous» : après un temps de réflexion individuelle – point que l'on a trop tendance à négliger quand on parle d'intelligence collective –, les collaborateurs se réunissent par petits groupes pour échanger leurs idées, avant qu'un porte-parole restitue à l'ensemble des personnes réunies.

En cas de réflexion sur l'intérêt de se lancer dans tel projet ou de réaliser tel investissement, Olivier Sibony³ suggère de créer deux équipes, l'une chargée d'évaluer les avantages qu'il pourrait procurer, l'autre les risques et les inconvénients. La création de ces deux groupes au rôle opposé permet de sortir du piège de la pensée groupale. Idéalement, si l'on a connaissance des préférences ou positions de certains participants avant de créer les groupes, il pourrait être judicieux de les placer dans le groupe devant défendre l'idée inverse à la leur, de manière à les sortir de l'évidence de leur pensée. Alors que les collaborateurs peuvent être réticents à l'idée d'aborder des points négatifs (par souci notamment de ne pas froisser les supérieurs hiérarchiques), le groupe chargé d'évaluer les risques et les inconvénients est non seulement autorisé mais incité à voir le côté sombre du projet. De même, la méthode dite pré-mortem de Gary Klein – qui consiste à se projeter dans le futur en imaginant que le projet a totalement échoué – favorise l'anticipation des difficultés par la mise à plat de questions bien souvent taboues dans l'entreprise, comme par exemple la concurrence, les technologies émergentes ou les freins internes. La démarche «un, plusieurs, tous» peut parfaitement se greffer sur cette méthode du pire annoncé, tout comme d'autres techniques relevant de l'agilité (world cafés, chapeaux de Bono, débats mouvants, etc.). Il est d'ailleurs souhaitable de varier les techniques d'idéation pour éviter tout effet de routine.

L'enjeu de la création de l'intelligence collective n'est pas seulement de produire la décision la plus pertinente, il est aussi de favoriser la légitimité de ladite décision pour faciliter sa mise en œuvre.

Olivier Sibony

1. Irving L. JANIS, *Victims of groupthink*, Houghton-Mifflin, 1972.
2. Charlan Jeanne NEMETH, «Processus de groupe et jurys : Les États-Unis et la France», dans *Psychologie sociale* (dir. Serge MOSCOVICI), PUF, 2014, pp. 229-252.
3. Olivier SIBONY, *Vous allez commettre une terrible erreur*, Flammarion, 2019.



2

RECRUTEMENT



GAME OF TRUST

QUAND LA DÉFIANCE DES
CANDIDATS BOUSCULE LES
RÈGLES DU RECRUTEMENT



Quand la défiance des candidats bouscule les règles du recrutement

Jean PRALONG
Professeur de GRH & Directeur de l'institut EM Roads –
EM Normandie Business School



Rentrée 2024 : après des élections inattendues et avec un climat des affaires dégradé, les recrutements sont en baisse (-6,7%). Ce fléchissement ne réjouit pas les DRH : 85% d'entre eux manquent toujours de postulants. Au même moment, d'autres ont le sourire : la Tesla model Y (prix moyen : 51656€) est redevenue la voiture électrique la plus vendue en France. La baisse des aides gouvernementales a détourné les classes moyennes des populaires Peugeot e-208 ou Renault Zoé ; elle n'a pas entamé l'enthousiasme des fans d'Elon Musk. Morosité pour les uns et identification californienne des autres : la France n'est plus cet océan homogène de classes moyennes mais un archipel de groupes aux ressources et aux aspirations divergentes. Et les catégories habituellement utilisées pour décrire la diversité française ne fonctionnent plus. Parmi les «ruraux», quoi de commun entre l'agriculteur, l'employé d'une PME et le dirigeant relocalisé après la pandémie ? Parmi les «cadres», quel points communs entre le data scientist, le manager dans l'industrie ou le responsable de boutique dans l'habillement ? Les innombrables livreurs à vélo, qui remplacent les ouvriers tout-en bas de l'échelle sociale, sont-ils des précaires piégés par leur statut, des opportunistes en transition ou des nomades assumés ? Le Baromètre du rapport au travail EM Normandie - Actual - Le Figaro s'est donné pour ambition de dresser un portrait de cette nouvelle France du travail. Il croise deux variables : l'employabilité et la confiance en l'avenir.

Le niveau de confiance n'est pas qu'un état d'esprit ; il déclenche des actions ou des inhibitions, modifiant profondément les dynamiques de candidature et les interactions entre individus et emploi. Au premier semestre 2024, cette confiance recule de 1,9 %. Première nouveauté : la tendance à la hausse, lente mais régulière depuis la fin du confinement, se voit interrompue. Seconde nouveauté : la baisse n'est pas uniforme. Près de 10 % voient leur optimisme progresser de plus d'un quart. Cet éclatement crée quatre profils distincts : les «décrocheurs», les «stables pessimistes», les «stables optimistes» et les «avant-gardistes». Parmi eux, certains persistent et réussissent des transitions professionnelles, tandis que d'autres s'enfoncent dans la passivité face aux opportunités.

Quatre types de français au travail

Les décrocheurs (13,4 %) présentent à la fois une faible employabilité et un fort pessimisme. Ils sont généralement peu qualifiés, plus âgés, et vivent souvent en milieu rural ou dans des territoires désindustrialisés, sans accès stable à l'emploi.

Les stables pessimistes (26,8 %) et les stables optimistes (23,1 %) ont en commun une bonne employabilité : elle les rend recherchés par le marché. Mais les premiers se montrent anxieux face à l'avenir. En crainte d'un déclassement, ils renforcent leur attachement à leur organisation,



perçue comme un bastion de stabilité dans un monde incertain. Les optimistes, au contraire, ont un état d'esprit résolument positif. Leur engagement se porte vers des pairs de proximité : leur ancrage dans leur organisation actuelle est limité. A employabilité égale, les différences en matière de confiance envers l'avenir ont des conséquences immédiates sur les pratiques d'emploi : les pessimistes sont deux fois moins présents sur les job-boards et deux fois moins actifs sur LinkedIn. Ils relancent trois fois moins un recruteur que les optimistes.

Enfin, les avant-gardistes (14,2 %), à l'opposé des décrocheurs, sont les plus employables et les plus optimistes. En rupture avec l'organisation bureaucratique traditionnelle, ils sont en quête d'aventures entrepreneuriales, de projets innovants et d'un impact sociétal. Consultants indépendants, créateurs de startups ou investisseurs, ils ne cherchent pas la sécurité mais l'innovation et l'épanouissement personnel. Les avant-gardistes sont 10% plus nombreux en septembre qu'en mai 2024. Un symbole de leur capacité à s'identifier au changement ? Rouler en Tesla, évidemment...

Nouveaux candidats, nouvelles pratiques ?

Si l'on attend d'un candidat qu'il consulte les job-boards, qu'il postule spontanément ou qu'il soit proactif dans ses interactions avec les recruteurs, bref, qu'il se comporte en candidat idéal «à l'écoute du marché», il faut se résoudre à ne s'adresser qu'aux 23,8% de Stables optimistes qui, seuls, ont encore ces comportements. Dit autrement, les pratiques de recrutement traditionnelles, approche directe incluse, n'adressent que moins d'un quart de la population active. Comment agir auprès des autres ?

Ce ne sont donc pas les candidats ou les compétences qui manquent : ce sont plutôt les candidatures. La question est d'autant plus complexe qu'ils ne constituent pas un groupe homogène. Les Pessimistes sont dominés par la crainte du déclassement ; cette peur ne crée pas en elle-même une aversion pour la mobilité externe ou des doutes sur ses propres compétences. Ce sont plutôt le processus de recrutement et le jugement des recruteurs qui inquiètent et provoquent des auto-éliminations. Les causes exprimées sont, pêle-mêle, la crainte de discriminations liées à l'âge, au niveau de diplôme ou au lieu de résidence. Ces craintes, qui ne sont peut-être pas toutes infondées, sont catalysées par la digital anxiety. Les plateformes sont perçues comme des boîtes noires ; les algorithmes sont des impensés. Mieux vaudrait éviter de se frotter à leurs décisions mystérieuses, rarement positives et, donc, risquées pour des égos fragiles.

Le marché des candidats se contracte par déficit de confiance en soi ; il se réduit aussi par l'effet inverse. Les Avant-gardistes, forts de compétences et de confiance en l'avenir, rêvent d'entrepreneuriat, de qualité de vie et d'autonomie. Pour cela, ils créent des écosystèmes à la dimension de leurs ambitions. Parmi les indicateurs qui en témoignent : le succès du portage salarial, de l'interim pour les cadres ou des micro-entreprises, mais aussi des migrations internes : la côte Basque, les Pays de Loire et Marseille accueillent ces populations nouvelles et leurs habitudes de consommation. Nul revendeur Tesla dans l'Est ou dans le centre : on les trouve plutôt à Nantes, à Bordeaux ou aux Pennes-Mirabeau. L'émergence des avant-gardistes et de leur optimisme, alors que les horizons économiques et politiques s'assombrissent, s'interprète d'abord comme l'adhésion à un choix de vie nouveau. Elle crée de nouvelles élites, issues des modèles californiens, en sécession des voies classiques de l'excellence. Car c'est, en réalité, autant un choix qu'un rejet. Confiance en l'avenir n'est pas confiance en l'entreprise. Les avant-gardistes fuient aussi un salariat qui ne connaît que la progression hiérarchique comme seule récompense, et les jeux politiques comme seules clés de succès. Or le management a perdu beaucoup de ses galons statutaires. Décapé de sa couche de prestige, il apparaît comme une fonction interface, gestionnaire de process, d'égos et de pénuries.

Le marché du travail est fragmenté, à l'instar de la société française. Mais les lignes de fractures ne sont pas générationnelles, comme on aime souvent le dire. La confiance en l'avenir est un indicateur clé pour saisir les nouveaux comportements des candidats. L'avenir du recrutement semble devoir passer par une approche beaucoup plus fine et personnalisée. Les DRH devront développer des stratégies différenciées, au-delà des critères traditionnels, pour embrasser les aspirations et valeurs spécifiques de chacun des nouveaux groupes qui font la nouvelle matrice sociale du pays. Dans un monde où les rapports au travail se diversifient, le recrutement de demain ne se limitera plus à trouver des compétences : il s'agira de construire des expériences engageantes et inclusives, capables de susciter la confiance dans des environnements changeants. Il s'agira, pour cela, de réconcilier le recrutement avec les autres processus RH : acquérir sans fidéliser revient à creuser un trou pour en boucher un autre.

Jean-François



A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a white desk. He is looking towards a silver robot that is wearing a red and white Santa hat and glasses. The robot is sitting at the desk with its hands on a document. The background is a living room with a bookshelf filled with books and decorative items. The scene is lit with warm, indoor lighting. In the foreground, there are several out-of-focus, glowing bokeh lights in shades of white and blue.

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
GÉNÉRATIVE ET
MULTIMODALE POUR UN
RECRUTEMENT ÉQUITABLE**



Otman Manad
Ph.D., Lead/Expert AI & Data
Mohamed Boucherir
Data scientist



Vers un nouveau paradigme dans les Ressources Humaines

Depuis quelques années, les avancées en intelligence artificielle (IA) transforment de nombreux secteurs, et les ressources humaines ne font pas exception. Parmi ces innovations, l'IA générative et multimodale ouvre de nouvelles perspectives pour le recrutement. Ces technologies ne se contentent pas d'automatiser des tâches ; elles promettent de répondre à des enjeux majeurs comme la diversité, l'équité et l'inclusion. Toutefois, ces promesses ne sont réalisables qu'à condition de maîtriser les biais et de les intégrer de manière éthique.

Cet article se propose de détailler comment ces outils peuvent être mis en œuvre dans le respect des valeurs fondamentales des RH, tout en soulignant leurs limites et en présentant des cas d'usages concrets.

Comprendre l'IA générative et multimodale

L'IA générative est un type d'intelligence artificielle capable de produire des contenus originaux à partir de données existantes, comme des textes, des images ou des vidéos. Elle repose sur des modèles d'apprentissage profond, comme ceux développés par OpenAI, qui permettent de simuler des conversations, rédiger des textes ou encore générer des scénarios.

L'IA multimodale, quant à elle, traite et analyse plusieurs types de données (texte, image,





son, vidéo) simultanément, permettant une compréhension plus holistique des informations complexes. Dans le cadre du recrutement, elle peut, par exemple, analyser un CV, un portfolio de projets ou encore une vidéo de présentation pour obtenir une vision globale des compétences et du potentiel du candidat.

En quoi ces technologies peuvent-elles favoriser un recrutement équitable ?

1 RÉDUCTION DES BIAIS DANS LA RÉDACTION DES OFFRES D'EMPLOI

L'IA générative peut contribuer à rédiger des descriptions de poste neutres et inclusives, en identifiant et en éliminant les formulations susceptibles de décourager certains candidats (par exemple, des termes trop genrés ou élitistes). Cependant, cette capacité dépend de la qualité des données utilisées pour entraîner les modèles d'IA. Une supervision humaine reste indispensable pour vérifier que le langage généré reflète bien les valeurs d'inclusion et d'équité de l'entreprise.

2 ÉVALUATIONS BASÉES SUR LES COMPÉTENCES

Grâce à l'IA multimodale, il devient possible de concevoir des évaluations plus adaptées et pertinentes. Par exemple :

- Des exercices pratiques peuvent être générés automatiquement pour évaluer des compétences spécifiques (résolution de problèmes, rédaction, gestion de projet).
- L'analyse multimodale permet d'intégrer plusieurs sources (résultats de tests, travaux passés, vidéos de présentation) pour obtenir une évaluation plus complète des candidats, au-delà des simples critères académiques.

3 ENTRETIEN STRUCTURÉ ET STANDARDISÉ

L'IA générative peut être utilisée pour concevoir des scripts d'entretiens standardisés, garantissant que tous les candidats sont

évalués sur des bases comparables. Cela réduit l'influence de biais subjectifs qui peuvent survenir lorsqu'un recruteur adapte ses questions en fonction du profil du candidat.

4 RETOUR CONSTRUCTIF POUR LES CANDIDATS

En assistant les recruteurs dans la rédaction de feedbacks structurés, l'IA peut contribuer à améliorer l'expérience candidat. Bien qu'automatisés, ces retours doivent rester supervisés par des professionnels RH pour éviter tout malentendu ou message impersonnel.

Les limites à ne pas ignorer

1. LES BIAIS ALGORITHMIQUES

Si l'IA peut réduire certains biais humains, elle peut aussi en reproduire ou en amplifier d'autres, issus des données d'entraînement. Par exemple, une IA formée sur des données biaisées favorisant certains diplômes ou parcours professionnels pourrait perpétuer ces discriminations.

2. CONFIDENTIALITÉ ET RÉGLEMENTATION

L'utilisation de données complexes, notamment les vidéos ou les analyses vocales, soulève des questions éthiques. Il est impératif de respecter des cadres légaux stricts comme le RGPD et d'être totalement transparent avec les candidats sur la manière dont leurs données sont utilisées.

3. ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Tous les candidats ne sont pas nécessairement à l'aise avec l'idée d'être évalués par des outils d'IA. Les entreprises doivent veiller à accompagner ces changements en expliquant clairement le rôle de ces technologies et en garantissant que les décisions finales restent entre les mains des humains.

Cas d'usage concret : L'IA dans un processus de recrutement équitable

Une entreprise souhaitant diversifier son vivier de talents a récemment intégré l'IA générative et multimodale dans son processus de recrutement. Voici comment ces outils ont été utilisés:

- Rédaction d'une offre d'emploi inclusive : L'IA générative a permis de produire une description de poste neutre, testée pour garantir qu'elle attirait un public diversifié.
- Évaluation des compétences techniques : Les candidats ont passé des tests pratiques adaptés à leurs profils, générés automatiquement par l'IA.





- **Analyse vidéo supervisée :** Une IA multimodale a assisté les recruteurs en analysant les entretiens vidéo pour repérer des mots-clés et des signaux non verbaux, tout en laissant aux recruteurs la décision finale.

Cette expérience a montré une amélioration notable de la diversité des candidats retenus, tout en accélérant le processus de sélection.

L'avenir de l'IA générative et multimodale dans les RH

L'IA continuera de jouer un rôle croissant dans les processus RH, mais son adoption doit être guidée par des principes éthiques solides :

- **Surveillance humaine renforcée :** Les professionnels RH doivent rester au cœur des décisions pour garantir que l'IA reste un outil, et non un décideur.
- **Transparence et communication :** Les candidats doivent être informés du rôle de l'IA dans leur évaluation, afin de renforcer leur confiance.
- **Amélioration continue :** Les outils doivent être mis à jour régulièrement pour corriger

les biais et s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Conclusion : Une technologie prometteuse, mais pas une solution miracle

L'intelligence artificielle générative et multimodale est un levier puissant pour améliorer l'équité et l'inclusion dans le recrutement. Cependant, elle ne remplace pas le jugement humain et nécessite une mise en œuvre réfléchie, basée sur des données fiables et un contrôle rigoureux.

Les professionnels des ressources humaines ont un rôle clé à jouer dans cette transition. En combinant les capacités de l'IA avec leur expertise, ils peuvent bâtir des processus de recrutement plus justes et efficaces, en phase avec les attentes croissantes de diversité et d'inclusion sur le marché du travail.

Othman Menad & Mohamed Boucheir



L'ENTRETIEN DÉSTRUCTURÉ



Marc Imperiali
Humint

Un entretien est l'«action d'échanger des paroles avec une ou plusieurs personnes».

Dans le cadre du recrutement, on évoque comme étant la technique d'observation objective l'entretien structuré, par opposition à l'entretien non structuré, l'un et l'autre ayant des caractéristiques et des objectifs différents, comme nous le verrons. Mais peu évoque l'entretien «déstructuré».



Ce type d'entretien, issu du concept développé par le Sociologue Herbert Blumer aux États-Unis en 1960 peut être défini de la manière suivante : «est une méthode qualitative flexible et exploratoire qui permet aux chercheurs de recueillir des données riches et détaillées sur un sujet donné». Cette flexibilité, selon Blumer permet d'obtenir des informations sur les expériences, les perceptions et les attitudes des participants. C'est ce concept d'entretien issu des Sciences Sociales que j'ai utilisé en tant qu'expert du Renseignement Humain afin de pouvoir obtenir l'information stratégique nécessaire mais aussi de capter les réactions afin de dresser le profil de mes cibles le plus précisément possible. Cet entretien «déstructuré» ad hoc adapté au Renseignement me permettait en effet de saisir, d'analyser les profils, de comprendre les enjeux, le tout en osmose avec mes interlocuteurs, quels que soient leurs origines, leurs statuts, leurs métiers, leurs positions... En bref, être un caméléon social et une éponge capable de m'adapter en toutes circonstances.

Vous imaginez dès lors que ce type d'entretien n'a de déstructuré que le nom et qu'il est en réalité le fruit d'un travail de préparation précis en amont et qu'il n'est pas le résultat du hasard sur le terrain. Nous allons donc aborder à travers cet Essai, tout d'abord de manière synthétique les avantages et les inconvénients des entretiens structurés et non structurés afin de pouvoir aborder de manière objective les rôles de cet entretien «déstructuré» issu de l'HUMINT. L'objectif ici n'est pas de faire de ce dernier son éloge, mais plutôt de mettre



en avant son intérêt lorsque les enjeux le nécessitent.

L'entretien structuré ?

L'entretien structuré est une méthode d'évaluation des candidats qui vise à rendre le processus de recrutement objectif et équitable. Contrairement aux entretiens non structurés, où les questions peuvent varier d'un candidat à l'autre, l'entretien structuré suit un ensemble de questions prédéfinies, évaluant les compétences et l'expérience pertinentes pour un poste.

Principales caractéristiques de l'entretien structuré :

Questions standardisées : Les candidats répondent à des questions identiques, ce qui permet une comparaison plus objective des performances.

Évaluation basée sur des critères spécifiques : Les recruteurs utilisent une grille d'évaluation préétablie, souvent liée aux compétences essentielles pour le poste, pour noter les réponses des candidats.

Objectivité accrue : En éliminant la subjectivité inhérente aux entretiens non structurés, l'entretien structuré minimise les biais et favorise une évaluation plus équitable.

Meilleure fiabilité et validité : La standardisation du processus améliore la cohérence des évaluations, renforçant ainsi la fiabilité et la validité des résultats.

Réduction des discriminations : En se concentrant sur des critères objectifs, l'entretien structuré contribue à minimiser les discriminations basées sur des facteurs tels que le genre, l'âge ou l'origine ethnique.

Les données ainsi collectées de manière standardisée facilitent la comparaison des candidats et aident les recruteurs à prendre des décisions plus éclairées.

En résumé, l'entretien structuré améliore la rigueur du processus de recrutement en introduisant une méthodologie uniforme. Cela favorise une évaluation plus juste des compétences des candidats, réduisant ainsi les biais potentiels.

L'entretien non structuré ?

l'entretien non structuré dans le recrutement est une méthode d'entrevue où le recruteur n'utilise pas de questions prédéfinies et suit plutôt une approche plus libre et spontanée.

Principales caractéristiques de l'entretien non structuré :

1 Flexibilité : Il n'y a pas de liste de questions préétablies, permettant au recruteur d'ajuster l'entretien en fonction des réponses du candidat et de suivre des pistes naturellement évoquées.

2 Liberté : Les recruteurs ont la liberté d'explorer différents aspects du candidat sans être strictement liés à un scénario prédéterminé.

3 Approche conversationnelle : L'entretien ressemble davantage à une conversation ouverte, ce qui peut aider à créer une atmosphère plus détendue et à obtenir des informations plus naturelles.

4 Découverte approfondie : Il offre la possibilité d'explorer en profondeur l'expérience, les compétences, la personnalité et les motivations du candidat.

Avantages de l'entretien non structuré :

1 Authenticité : Les candidats ont tendance à être plus authentiques dans un cadre moins formel, ce qui peut conduire à des informations plus précieuses pour le recruteur.

2 Révélation de compétences non mesurables : Il peut aider à identifier des compétences non mesurables par des questions structurées, comme la créativité, la pensée critique et la capacité à s'adapter.

3 Adaptabilité : Les recruteurs peuvent ajuster leur approche en fonction des réponses du candidat, permettant une évaluation plus approfondie et personnalisée.

4 Exploration des soft skills : Il est particulièrement utile pour évaluer les compétences interpersonnelles et les traits de personnalité du candidat, souvent négligés dans les entretiens structurés.

Cependant, il est important de noter que l'entretien non structuré peut également présenter des défis, tels que le manque de cohérence dans l'évaluation entre différents candidats, la possibilité de partialité ou de préjugés, et la difficulté de comparaison systématique des performances des candidats.

L'entretien «déstructuré»

Au regard de ce que nous venons de voir de



manière synthétique avec ces deux types d'entretiens ayant chacun leurs forces et leurs faiblesses, en quoi l'entretien «déstructuré» pourrait faire la différence entre ces deux modes opératoires. D'une certaine manière, lorsqu'on analyse, il pourrait presque être défini comme la fusion du meilleur des deux ! En effet, l'entretien «déstructuré» est élaboré en prenant en compte de manière précise les besoins, les attentes de notre client, tout en intégrant une analyse de l'environnement global dans lequel va évoluer l'exécutif sélectionné. Cela requiert un temps préparatoire minutieux avant la mise en place de la recherche, à l'image de ce temps préparatoire indispensable avant d'entrer sur le terrain en mission. Notre mission de recrutement exécutif est tout aussi stratégique pour l'entreprise que ne l'étaient mes missions de renseignement humain. Je n'ai pas plus le droit à l'erreur dans ce contexte, car n'oubliez pas, en cas d'échec, vous êtes seul responsable ! Chaque mission de renseignement comme chaque recrutement contient une part de risque, on tente de le réduire au maximum mais il est inhérent à la nature même des missions où l'Humain est au cœur du process.

L'entretien déstructuré n'a de déstructuré que le nom car en aucun cas, il ne laisse la place au hasard. Il est dit déstructuré car il ne correspond pas au standard, il est construit afin de révéler les forces et les faiblesses de l'interlocuteur. Il est établi afin de sortir de cette zone de confort, certes un certain nombre de questions sont dites standardisées et structurées, mais cela est aléatoirement entrecoupé par des ruptures conversationnelles, par des questions ad hoc, fruit de la préparation en amont, qui vont projeter le candidat dans des situations complexes, inattendues qui l'obligeront à sortir de sa zone de confort et ainsi révéler ses capacités d'adaptation, qui peuvent être interculturelles, des situations critiques, toutes issues de l'analyse de l'environnement dans lequel évoluera le candidat...

Toutes ces situations préparées et intégrées de manière aléatoire dans le process d'entretien déclenche des Resets temporaires (concept développé dans le livre «Influence, Décrypter les comportements humains»), qui amène le candidat à endosser le rôle qu'il aura ensuite dans ses fonctions, tout en oubliant ce qu'il aura déjà dévoilé précédemment. L'entretien déstructuré issu de l'HUMINT lève le voile d'une partie de sa personnalité.

L'objectif n'est pas de déstabiliser mais de confronter ; l'objectif n'est pas d'entrer dans son intimité mais de décrypter ; l'objectif n'est pas de désacraliser ce moment de l'entretien mais de le rendre plus vivant ; plus atypique et donc selon moi, plus performant.

Lorsque je construis l'ensemble des questions, qui ont un sens avec la cosmogonie technique et humaine de l'entreprise, ce questionnaire au format atypique sera le même avec les autres profils, afin d'avoir une objectivité d'analyse finale. Ce modèle de déconstruction est aussi à Géométrie variable, plus le degré d'analyse du profil sera profond en fonction du poste à pourvoir, plus sa déstructuration peut être importante. Il ne s'agit pas de déstructurer par plaisir, mais plutôt de déconstruire pour restructurer un nouveau modèle de questionnaire à visée à la fois stratégique, technique mais aussi humaine.

Dans un entretien classique, ordonné, duplicable et donc connu des candidats, mon analyse de la personne sera elle aussi classique car les informations verbales et non verbales réceptionnées seront probablement très conventionnelles, car potentiellement préparées. Ceci ne sera pas le cas dans un modèle déconstruit auquel ne s'attend pas celui qui est en face de moi ! Il peut paraître désorienté, parfois étonné, même de temps à autre dépité, car il pense qu'on n'a pas été au cœur de ce que lui aurait voulu dire, partager. Mon objectif n'est pas de les faire parler de ce dont ils ont envie mais de les dévoiler, même si parfois cela va à l'encontre des méthodes utilisées car moins traditionnelles.

Nous vivons dans un cadre très conventionnel, extrêmement normé de toutes parts, alors cet espace-temps entre les candidats et moi est le moment qui me permet d'exploiter en toute liberté cette déstructure nécessaire à ma compréhension de la personne que j'ai en face de moi ! Pour l'absorber et le comprendre, il est important de passer par cette déstructure qui est la clé de l'HUMINT pour lever le voile de ceux qui maîtrisent les codes de ce qui est convenu.

L'HUMINT est un outil d'exploration de l'Humain, qui ne (sup.) dévoile ce qu'il est, même ce qu'il souhaite cacher en l'exposant à des situations qu'ils ne maîtrisent pas ou qu'ils n'avaient pas prévues. Les secrets de l'Humain passent par la mise en déséquilibre, c'est ce déséquilibre ou cette mise en situation instable qui révèle nos personnalités que l'on souhaite parfois cacher ! Mon objectif lors des entretiens n'est rien d'autre que de connaître le mieux possible la personne avec qui j'échange durant un certain laps de temps.

Comment puis-je être certain de mes analyses ? C'est la question la plus difficile et il est nécessaire de prendre le recul de l'expérience. Au regard du temps mission en HUMINT, force est de constater qu'en termes humains et avec le temps, mes analyses se sont avérées souvent exactes. Il en est de même dans le recrutement, je pose un diagnostic assez froid





de la situation et je donne mes préconisations, voire mes sentiments en termes de réussite voire d'échecs et sur quelle base, l'échec pourrait advenir. Durant tout l'entretien déstructuré mais ô combien construit et structuré dans mon esprit, j'écoute et j'observe attentivement la personne afin d'entrer en communication avec elle, capter une personne ne peut se faire s'il n'y pas de connectivité.

Est-ce duplicable à l'infini ? Non, certaines personnes n'émettent rien de particulier et là, je dois me contenter d'une analyse purement basée sur des faits car rien ne m'aura permis de les décrypter. Ces cas sont relativement rares mais ils existent, certaines personnes n'évoquent rien chez moi, pas qu'ils soient creux, mais leur magnétisme si je peux utiliser ce terme est en inadéquation avec le mien ! Ce sont des personnes qui me mettent souvent mal à l'aise car je ne les perçois pas, je n'arrive pas à lire en eux, à savoir qui ils sont réellement !

Cette étape de l'entretien déstructuré, comme ce l'était en mission, est assez énergivore car cela demande de capter en l'espace d'un temps limité, la valeur d'une personne tant techniquement qu'humainement, tout en étant le plus objectif possible. C'est-à-dire en faisant abstraction de nos goûts, préférences, idées, ... nous ne sommes pas là pour juger mais pour évaluer des connections possibles et mettre ainsi la bonne personne au bon endroit, celui dans lequel elle pourra évoluer avec succès.

Un dernier élément à mettre au crédit de l'entretien déstructuré serait sa capacité à révéler des personnalités, qui seraient très probablement restées dans l'ombre d'un process classique. Certains types d'intelligences

se déploient lorsque les modalités opératoires sortent des sentiers traditionnels... Il est donc aussi un révélateur de potentiels et de talents !

Points forts de l'entretien déstructuré :

Personnalisation : L'entretien déstructuré prend en compte précisément les besoins et les attentes du client, ce qui permet une approche plus personnalisée du processus de recrutement.

Analyse globale : Il intègre une analyse de l'environnement global dans lequel évoluera le candidat sélectionné, ce qui favorise une meilleure adéquation avec le poste et l'entreprise.

Révélation de la personnalité : En sortant des questions standardisées, l'entretien déstructuré vise à dévoiler la personnalité du candidat, ses réactions et ses capacités dans des situations complexes.

Objectivité : Le même questionnaire est utilisé pour tous les profils, ce qui garantit une analyse finale objective et comparative.

Révélation de facettes inattendues : La déstructuration permet de révéler des facettes de la personnalité qui auraient pu rester cachées dans un cadre plus conventionnel.

Points faibles de l'entretien déstructuré :

Il nécessite des compétences spécifiques : L'interprétation des réponses et des comportements dans un entretien déstructuré demande des compétences particulières et une expérience approfondie.

Risque de malaise : Certaines personnes peuvent se sentir désorientées ou mal à l'aise dans un entretien déstructuré, ce qui peut affecter le déroulement de l'évaluation.

En conclusion, par sa méthodologie, l'entretien déstructuré repose sur une préparation minutieuse, prenant en compte les besoins du client et les spécificités de l'environnement professionnel. Les questions posées visent à sortir le candidat de sa zone de confort et à révéler sa personnalité authentique. L'objectif est d'évaluer à la fois les compétences techniques et humaines du candidat, tout en restant le plus objectif possible. La déconstruction du processus traditionnel d'entretien permet de découvrir des aspects uniques de la personnalité du candidat qui pourraient ne pas émerger autrement.

Maria Imperiali



3

TECH RH





L'IA EST-ELLE L'AVENIR DE L'AUDIT SOCIAL ?





Jacques Igalens

L'audit social est un levier stratégique pour les entreprises et plus généralement les organisations souhaitant répondre aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociétale (RSE ou RSO). Il permet d'évaluer la conformité avec des règlements, des normes sociales et éthiques, mais également de détecter des dysfonctionnements ou des risques dans les relations de travail. Cependant, la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement et la diversité des réglementations sociales imposent des défis majeurs en termes de collecte et d'analyse des données. L'intelligence artificielle (IA), en tant que technologie transformative, offre des solutions innovantes pour relever ces défis et on peut imaginer la coupler à des technologies émergentes telle l'internet des objets.

Lors de la phase de préparation de l'audit, l'IA facilite l'identification des entités à auditer grâce à des algorithmes prédictifs capables de repérer les risques sociaux ou environnementaux. Par exemple, des outils comme SAP Predictive Analytics analysent les historiques de conformité, les rapports d'incidents et les données contextuelles pour hiérarchiser les priorités. Les chatbots intelligents et les assistants virtuels, tels que ChatGPT ou Mistral IA, permettent de recueillir rapidement des informations auprès des entités auditées, notamment sur leurs pratiques sociales, contrats de travail ou politiques de diversité. Des technologies de traitement automatique du langage naturel permettent d'extraire et de vérifier la conformité des politiques internes par rapport aux cadres réglementaires ou aux

référentiels d'usage. Un exemple concret est l'outil DocAI de Google, qui peut analyser de grands volumes de documents contractuels pour repérer des irrégularités.

Si, par exemple, une entreprise textile veut auditer ses fournisseurs en Asie du Sud-Est et qu'elle dispose déjà de rapports précédents, l'IA aide à analyser un grand nombre de rapports d'inspection et de documents légaux pour identifier les usines présentant des risques de non-conformité (travail des enfants, heures supplémentaires excessives). Ainsi la constitution du plan d'audit (choix des entités à auditer et des thèmes) sera établie sur des bases quasiment parfaites.

En faisant un peu de science-fiction on peut aussi imaginer l'apport de l'IA durant le déroulement in situ de l'audit social. Des capteurs IoT et des outils d'analyse d'images assistés par IA permettraient de surveiller les conditions de travail sur site en temps réel. L'Internet des Objets (IoT) et l'intelligence artificielle (IA) pourraient se combiner pour offrir une surveillance en temps réel des conditions de travail. Ces technologies permettraient ainsi de capturer et d'analyser des données directement depuis les sites audités, réduisant les biais humains et augmentant la précision des audits.

Par exemple, des drones équipés de caméras intelligentes pourraient vérifier les installations physiques et détecter des anomalies telles que le non-respect des conditions de sécurité, qu'il s'agisse de protection collective ou individuelle.





Jean Marie Peretti

L'apprentissage automatique (machine learning) analyse des volumes importants de données qualitatives et quantitatives pour identifier des écarts par rapport aux normes établies. Les solutions comme Power BI intégrée à Azure Machine Learning offrent déjà des tableaux de bord en temps réel pour visualiser les résultats des audits. Pour la gestion des entretiens, phase cruciale de tout audit social, des applications d'IA peuvent mener des entretiens semi-structurés via des chatbots, garantissant une collecte d'information standardisée. Ces outils, comme Tidio ou Zoho AI, permettent de poser des questions adaptées aux interlocuteurs tout en identifiant les réponses suspectes grâce à l'analyse sémantique

L'IA peut enfin aider à générer automatiquement des rapports d'audit à partir des données collectées. Des outils comme Narrative Science produisent des résumés clairs, en intégrant des recommandations spécifiques pour corriger les non-conformités. Les technologies de visualisation alimentées par IA, telles que Qlik, transforment les résultats de l'audit en graphiques interactifs et en cartes de chaleur. Cela facilite la communication des résultats auprès des parties prenantes. Grâce à des modèles d'apprentissage supervisé, l'IA peut proposer des recommandations adaptées au contexte de l'entité auditée. Par exemple, elle peut suggérer des programmes de formation pour réduire les écarts identifiés dans les pratiques RH.

Conclusion

Bien que l'IA apporte des bénéfices considérables, son utilisation pose des défis éthiques et techniques. Les biais algorithmiques peuvent affecter l'objectivité des audits, tandis que la protection des données sensibles (notamment protégeant la sphère privée) reste une préoccupation majeure. En matière d'audit social, rien ne pourra remplacer entièrement l'expertise humaine et les outils traditionnels de l'audit social ont encore de longs jours devant eux. Cependant l'intégration de l'IA dans l'audit social marquera à terme une avancée significative pour la gouvernance de la performance RSE ainsi que pour la formation des auditeurs sociaux. Elle permettra d'optimiser les processus, d'améliorer la fiabilité des données et de renforcer la transparence. Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA, il sera certainement crucial d'adopter des approches hybrides, où les outils technologiques complètent les compétences humaines. Les recherches futures pourraient explorer l'utilisation de l'IA dans l'audit collaboratif et la création de plateformes globales d'évaluation sociale telles qu'on en trouve dans des secteurs comme l'électronique ou la grande distribution.

Internet of Things (IoT) décrit le réseau de terminaux physiques, les «objets», qui intègrent des capteurs, des softwares et d'autres technologies en vue de se connecter à d'autres terminaux et systèmes sur Internet et d'échanger des données avec eux.

Jacques Igalens & Jean Marie Peretti

1. Cf «Le nouveau mythe de l'IA : Prométhée ou Cassandra» Bernard Merck (2024)
2. Cf. «Audit social. Meilleures pratiques, meilleurs outils» J Igalens et JM Peretti Ed. Eyrolles 
3. Cf les activités du CIPAS : cipas.world 

A photograph of Santa Claus, wearing his traditional red suit and white beard, sitting at a wooden desk. He is looking at a laptop screen that displays a map. The background is filled with warm, bokeh lights from Christmas decorations, creating a festive atmosphere. The text is overlaid on the image in a bold, white, outlined font.

**RÉVOLUTIONNER LES
RESSOURCES HUMAINES :
L'IMPACT D'UN GPT INTERNE
EN ENTREPRISE**



Mettre en place un GPT interne peut sembler complexe, dans cet article, découvrez comment le Groupe FDJ a conduit son expérimentation, en explorant ses avantages, défis et opportunités, en s'intéressant plus particulièrement aux processus RH.

Amina Fico
Social Innovation Manager, Française des Jeux



L'intelligence artificielle (IA) fait déjà partie de notre vie quotidienne, que l'on en soit conscient ou non. L'émergence accélérée de l'IA générative (IAG) a complètement bouleversé notre vision de l'avenir, car elle transforme considérablement notre contexte de vie personnel et professionnel. Chaque entreprise doit repenser sa stratégie en intégrant les opportunités et les risques liés à cette technologie. Il est également nécessaire d'appréhender la transformation de nos métiers et de préparer l'avenir accompagné de l'IAG pour développer et maintenir l'employabilité de ses collaborateurs.

Comment apprivoiser cette nouvelle technologie ?

C'est l'ambition de l'expérimentation GPT interne FDJ qui a pour but d'identifier la valeur ajoutée de cette innovation dans l'exercice de nos métiers. Cet article décrypte, d'un point de vue RH, les résultats et les enjeux d'une telle expérimentation.



Objectifs de l'expérimentation d'un GPT interne FDJ

Le principal objectif est de fournir aux collaborateurs de nouveaux co-pilotes, autrement dit des «assistants» d'IA générative, afin qu'ils puissent se libérer des tâches répétitives, chronophages et à faible valeur ajoutée. L'idée est de tester des cas d'usages transversaux et spécifiques à l'entreprise en utilisant la technologie GPT-4, et d'explorer de nouveaux usages.

Cette démarche ambitieuse vise à transformer la manière dont les collaborateurs interagissent avec la technologie, en intégrant l'IAG dans les tâches qu'ils avaient l'habitude de réaliser sans elle. Il s'agit également de s'appuyer sur les besoins réels et opérationnels des collaborateurs en les faisant participer à cette démarche pour les équiper au mieux dans la phase de mise à l'échelle. L'expérimentation a donc été construite sur un modèle de test & learn et a permis de commencer à constituer une cartographie des usages.

Stratégies d'exécution de l'expérimentation

Pour mieux appréhender le déploiement des modèles d'IAG, les équipes DATA & IA ont adopté deux types d'approches : la création d'un LLM via un développement interne pour tester les cas d'usages spécifiques, et l'acquisition de licences d'un GPT disponible sur le marché pour vérifier les bénéfices apportés aux cas d'usages de nature plutôt génériques.

Cette approche permet de concrétiser les bénéfices, les freins et les opportunités. Cartographier les usages grâce à des remontées régulières de feedback permet ainsi une meilleure évaluation des conditions d'industrialisation des modèles d'IA. Cet exercice centré sur les retours d'expérience facilite l'adaptation continue des solutions technologiques aux besoins réels et favorise leur intégration efficace au sein de l'organisation.

Implications et avantages pour les Ressources Humaines

En tant que Social Innovation Manager, j'ai eu l'occasion de participer aux expérimentations et j'ai pu nourrir mes réflexions sur l'impact de l'IA dans les fonctions supports et plus particulièrement dans la fonction RH. J'ai pu mesurer que l'intégration de l'IA dans les processus RH présente de nombreux avantages mais aussi des défis d'ampleur. Elle contribue à libérer les collaborateurs des tâches répétitives et automatisables, où la volumétrie de la Data est importante, permettant ainsi de se concentrer sur des tâches à plus haute valeur

ajoutée. Cette assistance virtuelle offre une amélioration de la qualité du travail réalisé.

Les avantages potentiels de l'intégration de l'IA dans les RH

La mise à disposition des Data RH qualifiées, structurées et exploitées avec l'IA favoriserait davantage les processus RH qui en découlent. Ces outils peuvent répondre aux questions courantes des collaborateurs, les orienter vers les bonnes ressources, et même automatiser certaines tâches administratives comme la planification des entretiens ou la gestion des congés. Par conséquent, les professionnels RH pourraient se concentrer sur des tâches plus stratégiques, telles que l'engagement des collaborateurs, le développement des compétences, et la gestion des talents.

Optimisation des processus RH

Grâce à l'analyse prédictive et aux algorithmes avancés, l'IA peut contribuer à identifier les talents potentiels, améliorer l'engagement des collaborateurs et personnaliser les parcours de développement professionnel. Cette intégration favorise non seulement l'efficacité opérationnelle tout en renforçant la satisfaction et la motivation des collaborateurs.

En utilisant des technologies avancées, l'IA transforme les processus RH en offrant des solutions innovantes et efficaces dans plusieurs domaines clés, notamment le pilotage de la DATA en masse. Dans le domaine du recrutement, les outils d'IA peuvent analyser des milliers de CV rapidement, identifier les candidats prometteurs avec une évaluation du matching des compétences.

Cette automatisation permet aux recruteurs de se concentrer davantage sur l'évaluation qualitative des candidats. En outre, l'IA contribue à éliminer les biais inconscients dans le processus de recrutement, en se basant uniquement sur les compétences et les qualifications des candidats.

En ce qui concerne la gestion des talents, l'IA utilise des modèles d'analyse prédictive pour identifier les collaborateurs à haut potentiel, anticiper les besoins en compétences et proposer des parcours de carrière personnalisés. Cela permet une gestion proactive et stratégique des talents.

En libérant les professionnels RH de ces tâches à faible valeur ajoutée, l'IA leur permet de se consacrer à des activités plus stratégiques, telles que le développement organisationnel et la gestion du changement.



Amélioration de l'expérience collaborateur

L'impact de l'IA sur les processus RH pourrait se manifester à plusieurs niveaux pour améliorer l'expérience des collaborateurs. Par exemple, l'utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pourrait considérablement améliorer l'efficacité du service des ressources humaines en répondant rapidement aux questions des collaborateurs et en automatisant les tâches administratives.

L'IA peut aussi jouer un rôle crucial dans l'optimisation de la qualité de vie au travail des collaborateurs. En analysant leurs données, les systèmes d'IA peuvent identifier les tendances et les préoccupations, permettant ainsi aux RH de prendre des mesures correctives pour améliorer le bien-être des collaborateurs. Par exemple, si les données révèlent une baisse de l'engagement dans certains départements, les RH peuvent intervenir en proposant des initiatives de renforcement de l'esprit d'équipe ou des programmes de développement professionnel.

L'un des apports de l'IA réside dans la personnalisation. De plus, l'IA permet de personnaliser la gestion des parcours professionnels. En fournissant des recommandations adaptées basées sur les compétences et les aspirations des collaborateurs, l'IA aide à identifier les opportunités de développement et à planifier des carrières sur mesure, ce qui peut accroître la satisfaction et la motivation des collaborateurs. En résumé, l'intégration de l'IA dans les RH offre des avantages significatifs pour les collaborateurs en améliorant leur expérience, en favorisant leur engagement et en soutenant leur développement professionnel.

Défis et considérations éthiques

Cependant, l'intégration de l'IA dans les RH n'est pas sans défis. Ces enjeux, s'ils ne sont pas anticipés, peuvent freiner l'adoption et impacter la confiance des collaborateurs. L'un des principaux enjeux est la gestion des données personnelles et la conformité aux réglementations telles que le RGPD.

De plus, conformément à l'AI Act, il est crucial de s'assurer que les algorithmes utilisés sont transparents et que les utilisateurs comprennent comment leurs données sont traitées. Il est important de garantir que les données des collaborateurs soient protégées et utilisées de manière éthique. Il est aussi essentiel de prendre en compte l'impact social de l'IA sur les collaborateurs et de veiller à ce que les technologies utilisées favorisent l'inclusion et la diversité.

En outre, il est également judicieux de considérer l'impact de l'IA sur la motivation des collaborateurs, car si certaines tâches sont automatisées, nous devons veiller à ce que les collaborateurs ne se sentent pas dévalorisés ou remplacés par des machines.

Une communication transparente et une implication active des collaborateurs dans le processus de transformation peuvent aider à atténuer ces préoccupations. C'est selon moi un des leviers principaux pour accompagner l'appropriation des outils et limiter les craintes et l'éventuelle résistance au changement.

Conclusion

Cette expérimentation nous a permis de comprendre les besoins et d'améliorer nos pratiques après l'introduction de l'IA. L'expérimentation d'un GPT interne chez FDJ constitue une étape majeure dans la montée en maturité sur l'approche à adopter pour intégrer l'IA dans nos processus.

L'utilisation interne du GPT offre à FDJ une opportunité de transformer ses processus RH et d'améliorer l'expérience des collaborateurs. En intégrant l'IA de manière stratégique et éthique, l'entreprise peut augmenter son efficacité opérationnelle tout en renforçant l'engagement et la satisfaction de ses collaborateurs. Cependant, il est essentiel de gérer cette transition avec soin, en tenant compte des défis et des considérations éthiques associés à l'utilisation de l'IA. Transparence, gestion rigoureuse des données et inclusion doivent rester au cœur de son déploiement.

En conclusion, l'IA devrait être considérée comme un levier pour renforcer les capacités humaines. En déchargeant les employés des tâches à faible valeur ajoutée et en leur offrant des opportunités de développement personnel et professionnel, l'IA peut contribuer à créer un environnement de travail plus dynamique et innovant. En poursuivant une démarche itérative et centrée sur les besoins réels des collaborateurs, l'ambition est d'allier innovation technologique et valeurs humaines.

Cette expérimentation a permis de développer une meilleure compréhension et de croître en maturité sur les opportunités et enjeux associés aux technologies innovantes. Cette compréhension accrue facilite l'anticipation des défis futurs et encourage l'innovation continue avec confiance et responsabilité.

Anina Fico 





LA DINUM OUVRE LES PORTES DU NUMÉRIQUE AUX JEUNES



La Direction interministérielle du numérique ouvre les portes du secteur public aux collégiens et lycéens grâce à la mise en place d'un programme de stages innovant, pensé pour sensibiliser les jeunes générations aux métiers du numérique, alliant ateliers pratiques, rencontres inspirantes et initiatives pour l'égalité des chances. Une expérience immersive qui pourrait transformer leurs perspectives d'avenir tout en répondant aux enjeux stratégiques de la fonction publique d'État.

Sabrina Benmohamed

** Cheffe de projet / PMO du département RH de la filière numérique de l'Etat - Direction interministérielle du numérique*



Dans le cadre de la création d'une nouvelle politique de stage à destination des collégiens et lycéens de l'enseignement secondaire, la Direction interministérielle du numérique (Dinum) a récemment lancé un programme de stages destiné aux élèves de 3ème et de 2de. Piloté par Sabrina Benmohamed, cheffe de projet, et Chloé Hermant, chargée de mission diversité et égalité professionnelle, ce projet vise à sensibiliser les jeunes au numérique dans le secteur public en leur faisant découvrir les métiers liés aux nouvelles technologies dans la fonction publique d'État. Au cours de leur stage, les élèves explorent les aspects essentiels du numérique à travers des ateliers sur la programmation informatique, la sensibilisation aux usages des nouvelles technologies sur les réseaux sociaux, et ont même eu l'occasion de créer leur propre startup d'État !

Cette initiative contribue à ouvrir en grand les portes de la DINUM afin que chacun et chacune puisse se projeter au sein de l'administration française et envisager une carrière dans le numérique.

Pour assurer l'efficacité de l'action publique et garantir la souveraineté numérique de l'État, la Dinum s'est dotée d'une stratégie RH puissante et ambitieuse au regard des enjeux actuels.

En mars 2023, le département RH de la filière numérique de l'État, dont Cornelia Findeisen est la responsable, a été créé avec comme objectif d'attirer, recruter, fidéliser et former les agents ou futurs agents publics, l'objectif étant de créer 3 500 postes supplémentaires au sein de la fonction publique d'État dans les cinq prochaines années.

C'est précisément dans cette dynamique qu'a été mise en place une politique de stage, pensée comme un levier clé pour développer les talents de demain, nourrir les appétences des jeunes générations et susciter leur intérêt pour les métiers du numérique, en leur faisant découvrir les projets innovants portés par l'État dans ce domaine.

Pour garantir un processus de recrutement transparent et accessible à tous, les offres de stage sont publiées sur Mon stage de 3 et 1 jeune, 1 solution, deux sites mis en place par le gouvernement pour permettre aux jeunes de tous horizons d'accéder à des stages, sans discrimination ethnique, sociale et géographique.

Dans le cadre de leur parcours de découverte du numérique et du service public, 12 élèves de seconde ont eu l'opportunité, en juin



dernier, de vivre une expérience unique, alliant visites prestigieuses, rencontres avec des professionnels et ateliers de découverte.

Ils ont notamment visité l'Hôtel de Matignon, la Dinum étant un des services du Premier ministre. Un atelier avec la CNIL leur a permis de prendre conscience des enjeux liés à la prudence sur Internet, tandis qu'une autre session avec la DILCRAH les a sensibilisés à la lutte contre la désinformation en ligne. Ils ont également été initiés à la programmation informatique grâce à l'association Prologin. Les propres projets de la Dinum ont été mis en avant aussi, comme la nouvelle intelligence artificielle générative, Albert, le Chat GPT français à destination des fonctionnaires. Enfin, les élèves ont pu échanger avec la start-up d'État Diagoriente, qui les a accompagnés dans leurs choix d'orientation scolaire. Pour la deuxième et dernière semaine de stage, ils ont été initiés à la création de leur propre start-up d'État, accompagnés par les agents de Beta Gouv (l'incubateur de services publics numérique de la Dinum). Cette aventure s'est clôturée par une présentation de leurs projets devant un jury de la DINUM.

Une attention particulière a été portée aux candidatures des jeunes filles, celles-ci étant drastiquement sous-représentées dans le secteur du numérique, pour leur permettre peut-être un jour d'embrasser une carrière dans la technologie. Le numérique doit leur être présenté comme un espace d'égalité où elles peuvent créer, innover, entreprendre, se dépasser et exceller. Chloé souligne : «Ce qui me motive dans ce programme, c'est la possibilité d'agir concrètement pour montrer aux jeunes filles qu'elles peuvent, si elles le souhaitent, trouver leur place dans le numérique et les encourager à ne pas se mettre de barrière.»

L'expérience sera renouvelée pour 12 élèves de 3^e cette fois, en janvier 2025.

Le programme de stage a été conçu en adoptant une approche en mode produit, s'appuyant sur des méthodes agiles pour garantir flexibilité, efficacité et alignement sur les besoins des utilisateurs finaux, les jeunes en phase d'orientation scolaire.

Il a, dans un premier temps, été pensé comme une expérimentation testée au sein de la Dinum, qui a vocation à être déployée dans les directions du numérique (DNUM) des ministères, mais uniquement si le besoin se manifeste et si elles jugent nécessaire de se doter d'une politique de stage.

Sabrina et Chloé, binômes du projet, se sont attachées à proposer la meilleure expérience possible aux élèves afin de leur offrir un stage à la hauteur de leurs attentes, notamment

grâce à la mise à disposition d'un journal de bord où toutes les informations pratiques ont été recensées (les contacts utiles, une présentation de l'administration, les règles de bonne conduite...), un emploi du temps détaillé de leur semaine et des synthèses de leurs journées afin de rédiger leur rapport de stage.

Ce premier programme de stage, conçu comme un prototype, a été livré en deux mois avec des sessions de travail organisées en sprints toutes les deux semaines, en accordant une attention particulière aux priorités et à l'impact de chaque action entreprise dans le cadre du projet. Les utilisateurs finaux, les stagiaires, sont au cœur de la démarche, du début jusqu'à la fin du programme, où ils ont régulièrement été invités à faire leurs retours à travers un questionnaire pour partager leur expérience. Ils ont également été sollicités pour un rapport d'étonnement à mi-parcours du stage et, plus globalement, pour s'interroger sur l'organisation du programme.

Cette méthode a permis de rectifier le programme même en cours de réalisation, en fonction de leurs besoins. Il sera ajusté à chaque session, à travers des mises à jour, pour proposer la meilleure version possible d'un stage à la Dinum !

L'utilisation du mode produit dans un projet RH comme celui-ci a permis de développer un programme de stage de manière rapide, flexible et en évolution continue grâce aux retours des stagiaires

Cette approche agile de gestion de projet RH ne se contente pas seulement de proposer un stage stimulant et riche aux élèves, elle permet également de répondre à des enjeux sociétaux plus larges. Pour Sabrina, «ce programme de stage favorise l'égalité des chances et encourage la diversité dans le secteur du numérique. Une telle expérience peut être un levier puissant pour leur ouvrir de nouveaux horizons et les rapprocher d'univers souvent perçus comme éloignés de leur quotidien.»



La transformation des RH oscille entre la digitalisation et le besoin d'humanisation. Face à ces tendances apparemment contradictoires, les RH peuvent-elles vraiment tout concilier ?

Christian Buschbeck
mentor, formateur et conférencier

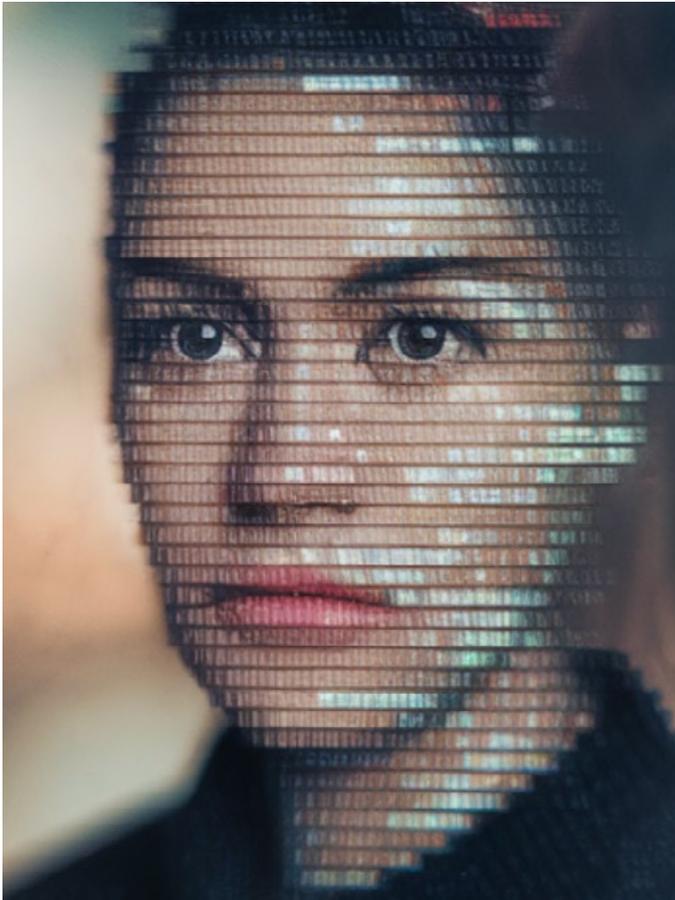


Le monde des Ressources Humaines (RH) est en pleine mutation, oscillant entre une digitalisation accélérée et un besoin croissant d'humanisation des organisations. Loin de leur rôle traditionnel d'administrateur, les services RH se trouvent désormais à un carrefour de tendances qui semblent parfois contradictoires. Entre la montée en puissance de l'intelligence artificielle, les exigences d'une gestion administrative optimisée et l'urgence de créer un environnement de travail épanouissant pour les collaborateurs, quelles sont les priorités ? Peut-on envisager un département RH qui concilie ces multiples facettes ou faut-il repenser l'organisation en plusieurs pôles spécialisés ?

Les RH et la révolution digitale : un rôle stratégique basé sur la data

Dans un contexte où la compétitivité exige une capacité d'adaptation rapide, les RH deviennent des partenaires stratégiques de l'entreprise. Leur rôle dépasse aujourd'hui la simple gestion du personnel : ils doivent aider l'entreprise à anticiper les transformations du marché du travail. Cela passe par une utilisation intelligente des données, à travers des outils d'intelligence artificielle et de big data. La transformation digitale permet de libérer les équipes RH des tâches administratives pour se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée.





la flexibilité, l'autonomie, et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Un modèle à multiples facettes : les nouveaux pôles RH

Pour répondre à ces défis variés, le rôle des RH pourrait se décliner en plusieurs pôles complémentaires, chacun répondant à des besoins spécifiques de l'entreprise et des collaborateurs :

- Pôle Administratif : Chargé de la paie, des contrats et autres aspects réglementaires, ce pôle peut s'appuyer sur des processus automatisés ou externalisés, libérant ainsi du temps pour des missions plus humaines.

-Pôle Expérience Collaborateur : Il est le «People Partner» de l'organisation, responsable de l'accompagnement des employés tout au long de leur parcours, de leur bien-être et de leur engagement.

-Pôle Transformation Digitale et Data : Ce pôle se concentre sur l'intégration des outils numériques et la gestion de la data pour prendre des décisions basées sur des faits et non des intuitions, optimisant les processus RH.

-Pôle Communication Interne : Il vise à fluidifier la communication entre les différents acteurs de l'entreprise, à renforcer la transparence et à garantir que la voix de chaque collaborateur soit entendue.

RH du futur : fusion ou scission des rôles ?

La question qui se pose finalement est celle de la compatibilité entre ces différents rôles au sein d'un même département. Peut-on réellement attendre d'une seule équipe RH qu'elle soit à la fois experte en data, centrée sur l'humain, et efficace dans la gestion administrative ? Ou bien faut-il envisager une séparation des tâches, avec des pôles spécifiques pour chaque domaine de compétence ?

Le futur des RH dépendra peut-être de leur capacité à se réinventer, en intégrant les nouvelles technologies tout en restant profondément humaines. La complexité de ce rôle hybride pourrait inciter les entreprises à scinder leurs services RH en plusieurs pôles, chacun dédié à un aspect stratégique. Quoi qu'il en soit, une chose est certaine : les RH, par leur capacité d'adaptation, joueront un rôle déterminant dans l'avenir des organisations.

Par exemple, les systèmes d'analyse de données permettent d'identifier les tendances de performance, de mieux comprendre les besoins en formation, et même de prédire les risques de départs au sein des équipes. Toutefois, si la digitalisation des RH apporte un gain d'efficacité, elle pose également un défi majeur : celui de ne pas déshumaniser la relation avec les collaborateurs.

L'humain au cœur de l'entreprise : la quête de sens et de bien-être

Face à l'ère numérique, une autre tendance voit le jour : le renforcement des relations humaines. Les collaborateurs, notamment des nouvelles générations, attendent aujourd'hui plus de sens et d'engagement dans leur travail. Ainsi, les RH sont appelées à devenir les gardiens de la culture d'entreprise et de l'épanouissement des collaborateurs. Il s'agit ici d'intégrer les soft skills, telles que l'empathie, la gestion des conflits, et la capacité à inspirer confiance, dans les formations proposées aux managers.

La culture du feedback joue également un rôle central. Elle repose sur une communication ouverte, transparente et continue, créant un climat de confiance où chaque collaborateur se sent écouté et valorisé. Ce climat de bien-être et de reconnaissance, essentiel pour maintenir la motivation et l'engagement, est au cœur de ce que l'on appelle aujourd'hui le «New Work», un modèle de gestion collaborative qui valorise

Christian Buschbeck



4

**EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR ET
DÉVELOPPEMENT RH**



A man dressed as Santa Claus is sitting at a desk in a festive setting. He is wearing a red suit with white fur trim and a red hat with white fur. He is looking at a computer monitor. On the desk, there are yellow envelopes and a computer mouse. The background shows Christmas stockings hanging from the wall.

RÉINVENTER L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR : UNE ODYSSÉE MANAGÉRIALE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION



Dans un monde du travail en mutation, l'engagement des collaborateurs est plus que jamais un défi collectif. Découvrez comment Cofidis Group, en partenariat avec les Frères Meyer et Thomas Bouchard coach et ancien DRH, ont lancé une aventure innovante qui combine exploration, partage et ludisme pour contribuer à redynamiser la culture d'engagement au sein de l'entreprise. Une expérience inspirante qui prouve que la transformation peut rimer avec plaisir !

Juliette Duclos

Responsable transformation et innovation RH – Cofidis Group



L'Engagement : Un Défi Collectif au Cœur des Entreprises

L'engagement des collaborateurs est un défi quotidien qui concerne chacun d'entre nous : salariés, managers, équipes RH et organisations dans son ensemble. Pour y faire face, de nombreux leviers sont à notre disposition. Cet article n'a pas vocation à être exhaustif, il se concentre sur une expérience innovante et ludique qui pourrait transformer notre approche.

Tout a commencé avec un message sur LinkedIn de Romain Meyer, me proposant de découvrir un projet fascinant : une learning expedition qu'il préparait avec son frère Clément. Ce projet a attiré l'attention de la DRH de Cofidis Group, et nous avons rapidement confirmé notre volonté de les accompagner dans cette aventure, qui a propulsé notre veille en seulement six mois.

Un Constat Alarmant

Désengagement, absentéisme, turn-over... Autant de défis qui pèsent sur nos entreprises. En 1990, 60 % des Français considéraient le travail comme essentiel dans leur vie ; aujourd'hui, ce chiffre est tombé à 24 % (source : Ifop). Ce changement de paradigme souligne une quête de sens : les individus ne veulent plus seulement réussir dans la vie, mais réussir leur vie.

Face à cette évolution, les managers de proximité, qui bénéficient d'un bon taux de satisfaction de 70 % (source : IFOP), doivent adapter leur style de management. Il est crucial d'embrasser cette logique d'accomplissement personnel.

Le Rôle Clé des Managers de Proximité

Ces managers, véritables courroies de transmission, sont au cœur de cette



transformation. Ils doivent répondre aux attentes de leurs équipes : des feedbacks réguliers, la célébration des réussites, le droit à l'erreur, des retours d'expériences, l'acceptation de tous les points de vue, une parole libérée, la possibilité de prendre des décisions, du temps pour développer ses compétences et ses initiatives, de la visibilité sur les parcours professionnels, etc. Mais comment jongler avec ces attentes tout en gérant l'activité quotidienne ?

Un Partenariat Innovant pour Renforcer l'Engagement

C'est dans cette optique que l'équipe RH de Cofidis Group a initié un partenariat avec l'Odyssée Managériale des Frères Meyer. En six mois, ils ont visité huit pays (Norvège, Islande, États-Unis, Canada, Brésil, Colombie, Corée du Sud, Vietnam), rencontré 100 organisations et réalisé 200 interviews.

Chaque rencontre a généré des articles riches en enseignements, et leurs découvertes ont nourri nos réflexions. Nous avons à cœur de rendre l'accès à toutes ces découvertes faciles et agréables et avons décidé de consacrer tous nos vendredis après-midi à trouver une solution (consacrer du temps sur un créneau dédié à un projet ou de la veille est une pratique découverte par Romain et Clément que nous avons souhaité adopter).

Notre vision produit était la suivante : nous voulons contribuer à faire vivre une expérience collaborateur enthousiasmante par le partage des innovations du monde du travail, pour une adoption proactive de nos pratiques, en créant du lien, en échangeant, en observant et en testant.

Après plusieurs itérations, consultation de nos futurs utilisateurs et d'experts, nous avons décidé de créer un jeu, permettant à chaque manager et collaborateur de choisir les pratiques qui leur convenaient le mieux, de les encourager à tester en les mettant à leur disposition et en les accompagnant. Ce choix ne contredisait pas l'objectif d'une culture managériale commune ; il visait à s'adapter à la réalité des équipes et à notre souhait de positionner les RH en partenaire des managers.

L'Échappée Managériale : Une Expérience Transformante

En quatre mois, notre première partie du jeu, L'Échappée Managériale, a rassemblé une dizaine de participants volontaires. Les retours étaient très encourageants et nous ont permis d'améliorer le concept, et en six mois seulement, près de 1000 collaborateurs de Cofidis Group ou d'autres organisations avaient

participé à cette aventure. Le bouche à oreille a merveilleusement bien marché.

Mais L'Échappée Managériale va au-delà d'un simple jeu. C'est une expérience de transformation. Pour exemple, après chaque partie, nous envoyons un mail personnalisé rappelant les pratiques choisies par chacun, ainsi qu'une invitation à rejoindre une communauté d'échange sur le réseau social d'entreprise pour y découvrir des capsules audio de managers partageant leurs retours d'expériences et l'impact que la pratique a eu dans leur équipe. Cette diffusion fait partie intégrante de l'expérience. Elle vise à favoriser le partage.

À la Découverte de Trésors Cachés

Fort de cette expérience, nous avons décidé d'explorer nos filiales françaises (Creatis, Monabanq, Cofidis France, Synergie, toutes les 4 certifiées Great Place to Work en 2024) pour dénicher nos trésors en matière d'engagement. Guidés par les Frères Meyer, nous avons interviewé des collaborateurs engagés aux profils variés et identifié trois personas distincts, chacun ayant des besoins, des attentes et des peurs spécifiques. Nous avons également interrogé les managers qui avaient contribué à ces expériences enrichissantes.

Cette approche a abouti à la découverte de plus de 80 pratiques managériales inspirantes en seulement 12 interviews ! L'analyse de ces interviews a bénéficié d'un traitement via l'IA Générative qui nous a permis de challenger nos intuitions de persona et de ne passer à côté d'aucune pratique.

Ces 80 pratiques se répartissent en quatre catégories : celles qui amplifient le sens, celles qui donnent du pouvoir d'agir, celles qui créent du lien, et celles qui soutiennent le manager lui-même. En 2025, elles feront l'objet d'un nouveau set de cartes de l'Échappée Managériale afin que ces trésors cachés soient partagés, testés par celles et ceux qui sont intéressés et diffusés plus largement.

Conclusion

L'engagement collaborateur est un enjeu majeur pour les entreprises. En innovant et en favorisant la participation active de tous, nous pouvons transformer notre culture du travail et bâtir un environnement où chacun vit une belle expérience. Ensemble, faisons de l'engagement une réalité au quotidien !

Juliette Duches





**LA COLLABORATION
CENTRÉE SUR L'HUMAIN, UN
LEVIER POUR L'EXPÉRIENCE
ET LA FIDÉLISATION DES
TALENTS**



Face à la pénurie de talents,
la collaboration centrée sur
l'humain devient essentielle
pour engager et fidéliser les équipes.
Découvrez comment cette approche
transforme l'expérience employé.

Virginie Lucuron
Directrice RH - Klaxoon

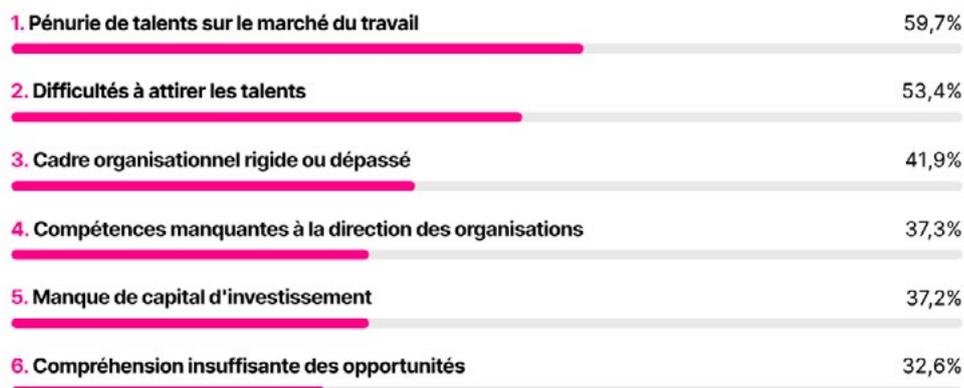


La collaboration centrée sur l'humain, un levier pour l'expérience et la fidélisation des talents

Une récente étude de Gartner a révélé que les employés travaillant dans un environnement centré sur l'humain ont 3,2 fois plus de chances de rester au sein de leur organisation, et 3,1 fois moins de chances de subir du stress et de la fatigue liés au travail.

Ces facteurs sont souvent liés à une baisse de l'engagement, et peuvent affecter de manière significative la productivité et le moral des équipes, entraînant ainsi des difficultés pour les organisations à retenir leurs meilleurs talents.

Prévisions des freins à la transformation des entreprises entre 2023 et 2027



Source : Forum économique mondial



Face à ces constats, ces dernières doivent impérativement repenser leur manière de concevoir leurs espaces de travail, que ce soit en présentiel, à distance ou en mode hybride.

L'objectif ? Mettre l'accent sur une expérience humaine positive pour chacune de leurs équipes.

En effet, la mise en place d'une culture d'entreprise engageante, qui offre à la fois de la flexibilité et une visibilité claire sur tous les sujets, est un levier fondamental pour renforcer l'engagement du collectif et, par conséquent, pour stimuler son efficacité.



Toutefois, l'enjeu est de faire en sorte que cette culture reste constamment alignée avec les objectifs stratégiques de votre organisation. Ainsi, vous assurez que la recherche de la satisfaction de vos collaborateurs complète les objectifs de l'entreprise, au lieu de s'y confronter.

Comment définir des pratiques de travail centrées sur l'humain ?

Les pratiques de travail centrées sur l'humain mettent l'accent non plus sur une structure hiérarchisée et une collaboration verticale, mais sur une approche plus souple et plus inclusive qui valorise les besoins et les contributions de chaque salarié.

Attention toutefois, car dans ce modèle, il ne s'agit pas seulement d'intégrer plus de flexibilité dans votre espace de travail. Vous devez créer un environnement dans lequel vos collaborateurs se sentent valorisés, soutenus et habilités à réaliser leur plein potentiel.

Un espace de travail centré sur l'humain encourage la confiance, la collaboration et l'innovation, ce qui se traduit par des niveaux d'engagement et de productivité plus élevés.

Ainsi, l'adoption d'une telle approche permet aux organisations de mieux répondre à certains des principaux facteurs de satisfaction de ses collaborateurs :

- *L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;*

- *Les possibilités d'évolution professionnelle ;*
- *Une culture d'entreprise axée sur la diversité et l'inclusion.*

Le prérequis étant que des équipes engagées et motivées constituent un ingrédient-clé de la croissance de toute entreprise, qui leur fournit alors un cadre pour favoriser cet engagement.

Comment agir à la fois en faveur des employés et des performances de l'entreprise ?

Pour de nombreuses organisations, il peut être difficile de concilier le bien-être de leurs collaborateurs et leurs objectifs de performance. Vous devez être en mesure de trouver le juste équilibre pour vous assurer que vos efforts visant à améliorer l'expérience de vos collaborateurs n'aillent pas à l'encontre de leur productivité et de la performance collective. Justement, les pratiques de travail centrées sur l'humain visent à créer une synergie entre la satisfaction des collaborateurs et les objectifs d'une organisation. En instaurant un environnement de travail positif qui valorise vos équipes, vous pouvez renforcer la fidélisation et l'engagement des équipes, et ainsi maximiser vos performances de manière durable.

Les 5 principes-clés d'un modèle de travail centré sur l'humain

1 Des politiques flexibles et centrées sur l'employé. Quand on parle de flexibilité, ce n'est pas uniquement par rapport à la localisation géographique des équipes. L'idée est avant tout que vous donniez à vos collaborateurs la possibilité d'adapter leur expérience professionnelle à leurs besoins et préférences uniques. Par exemple, il peut s'agir de leur proposer des horaires flexibles, de leur donner plus d'autonomie pour gérer leur charge de travail, ou de leur permettre de personnaliser leur façon de mener à bien leurs missions.

2 Une communication ouverte et une écoute active. Un espace de travail fondé sur une communication ouverte permet aux collaborateurs de faire part de leurs retours, d'exprimer leurs préoccupations et de proposer librement leurs idées, sans craindre d'être jugés. En organisant des échanges réguliers qui permettent à vos collaborateurs de s'exprimer de la manière qui leur convient le mieux, vous pouvez créer un environnement dans lequel ils se sentent à la fois confiants et valorisés. L'écoute active va de pair avec cette démarche, car elle montre aux collaborateurs que leur contribution est importante et que l'organisation s'engage à s'améliorer en fonction de leurs retours.



3. Une gestion du feedback et de l'amélioration continue. L'amélioration continue basée sur un feedback régulier est bel et bien fondamentale. En effet, un bon feedback n'est pas ponctuel ou exprimé seulement dans l'urgence d'une situation. C'est un processus continu qui aide l'organisation à évoluer constamment. Il existe des outils innovants pour vous aider à recueillir et exploiter au maximum votre feedback, afin d'identifier des axes d'amélioration à la fois pour les employés et l'entreprise dans son ensemble. L'objectif est de systématiser ces échanges pour créer un dialogue permanent entre les équipes et la direction de votre organisation.

4. L'importance de l'inclusion et de la diversité. L'inclusion et la diversité ne se résument pas à des arguments destinés à attirer pendant la phase de recrutement. Il est capital que vous puissiez créer un environnement de travail où chaque employé se sent respecté, valorisé et considéré à tout moment. Cela renforce non seulement votre culture organisationnelle, mais favorise également l'innovation en élargissant le périmètre d'expériences et de contributions individuelles possibles. Un espace de travail inclusif est un atout précieux pour retenir vos meilleurs talents, en développant chez eux un sentiment d'appartenance à votre organisation.

5. Un suivi personnalisé dans le développement professionnel. Enfin, les modèles de travail centrés sur l'humain reconnaissent l'importance du développement professionnel. Le fait de proposer des plans de développement personnalisés, avec des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement, montre à vos collaborateurs que votre organisation s'investit dans leur évolution de carrière sur le long terme. Cette approche contribue non seulement à leur fidélisation, mais prépare également votre organisation à s'adapter à de nouveaux défis, en veillant à ce que ses salariés évoluent en permanence.

Exploiter la puissance des plateformes collaboratives pour stimuler l'engagement

Tout cela nous montre à quel point l'engagement des employés joue un rôle fondamental dans la mise en place d'une culture d'entreprise



positive, et par conséquent dans la réussite de toute organisation. Mais comment le quantifier et parvenir à exploiter pleinement son potentiel ?

Pour vous y aider, il existe des plateformes collaboratives conçues pour maximiser cet engagement, en créant des canaux de communication adaptés à l'échange d'idées, au feedback et à l'interaction, à tout moment et depuis n'importe où.

Ces outils permettent à tous les collaborateurs d'avoir un impact réel sur la prise de décision au sein de l'organisation :

- Des tableaux blancs en ligne ;
- Des sondages en temps réel ;
- Des méthodes de partage de feedback ;
- Des parcours visuels gamifiés,...

Ainsi, grâce à ces plateformes collaboratives, vos collaborateurs peuvent s'exprimer et s'engager activement dans vos projets. La certitude d'être valorisés stimule leur productivité et leur engagement, et renforce leur envie de faire partie de votre organisation dans la durée.

Construire un avenir centré sur l'humain pour une croissance durable

Nous l'avons vu, définir une stratégie qui ait un impact positif à la fois sur la satisfaction des employés et sur les performances d'une organisation présente à la fois un défi et une opportunité de taille pour les entreprises actuelles.

Pour y répondre, mettre l'accent sur l'engagement, encourager une communication ouverte et responsabiliser vos collaborateurs sont autant d'éléments-clés pour réussir à mettre en place une collaboration centrée sur l'humain.

Grâce à des plateformes collaboratives comme Klaxoon, votre organisation dispose d'une suite d'outils complète pour maximiser la collaboration, l'engagement et la productivité des équipes à grande échelle, et ainsi construire une culture de travail alignée avec les objectifs de votre entreprise, tout en enrichissant l'expérience collaborateur.

Rappelez-vous que les organisations qui adoptent des pratiques de travail centrées sur l'humain aujourd'hui seront les mieux préparées demain pour répondre aux dynamiques de leur marché et aux enjeux liés au recrutement et à la rétention de leurs talents.



Virginie Lucman



L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR, LE
NOUVEL AXE STRATÉGIQUE
EN ENTREPRISE



À l'ère où la guerre des talents fait rage, et si le salut des entreprises passait par une expérience collaborateur perfectionnée ?

Camille De Mazières
HR Business Partner - Klara HR

Claude Metinhoue
Talent Acquisition - Klara HR



En transformant la façon dont les employés interagissent avec leur environnement de travail, l'expérience collaborateur ne se contente pas de favoriser le bien-être : elle renforce la marque employeur et booste la performance organisationnelle. Dans cet article, nous plongeons dans les enjeux cruciaux de ce nouveau système tout en dévoilant comment une approche centrée sur l'humain peut transformer ces défis en opportunités prometteuses.

Alors, priorité stratégique ou simple tendance passagère ?

L'expérience collaborateur est l'ensemble des perceptions et d'interactions vécues par un collaborateur tout au long de son parcours en entreprise, influençant son engagement, son bien-être et sa performance.



En intégrant l'expérience collaborateur au cœur de leurs processus RH, les entreprises cultivent alors une culture d'engagement transformant leur environnement de travail en un écosystème valorisant chaque collaborateur. Mais cette métamorphose exige une révision complète du parcours salarié avant même son arrivée au sein de l'entreprise. Dès lors, repenser l'expérience collaborateur ne relève plus d'un choix mais d'une nécessité où chaque initiative pourra faire la différence dans le quotidien des talents.

L'art de l'attraction : Comment l'expérience collaborateur façonne-t-elle le recrutement ?

DÉFINIR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE D'ATTRACTIVITÉ

Loin d'être un simple complément au recrutement, l'expérience collaborateur devient une ressource clé pour l'identité d'une compagnie ; une promesse de valeur pour chaque futur collaborateur.

Pour donner de l'ampleur à ce concept, on assiste à l'essor de stratégies de branding RH. Ces démarches se déploient telles des campagnes de communication, permettant alors aux futurs candidats d'entrer dans l'univers de l'entreprise, et ce bien avant leur intégration.

Pour 87 % des responsables RH, ce travail d'enrichissement de l'expérience collaborateur est devenu central pour relever les défis économiques et sociaux d'un monde du travail en pleine mutation (Baromètre Parlons RH, 2024). Cette intégration proactive de ce nouveau système au sein de la marque employeur place alors l'entreprise en position de choix, la dotant d'une force d'attraction indéniable.

Plus qu'un simple emploi, une promesse d'expérience

Ce processus s'articule ainsi autour d'une promesse : celle d'un environnement dans lequel les talents se sentent valorisés, intégrés et en phase avec les valeurs de l'organisation. Les critères traditionnels de sélection, tels que le salaire ou les avantages matériels, ne suffisent plus. Ils recherchent un écosystème professionnel incarnant un réel engagement en faveur de leur bien-être et de leur développement personnel.

L'intégration culturelle devient alors un facteur clé : une entreprise avec une culture inclusive et collaborative est perçue comme un lieu où chacun peut évoluer, tant sur le plan professionnel que personnel. Des initiatives comme le mentorat et les événements

d'intégration renforcent ce sentiment d'appartenance, permettant aux talents de s'identifier pleinement à leur employeur.

La flexibilité et le bien-être au travail, quant à eux, incarnent de la même manière des piliers de cette promesse d'expérience. Offrir des services de soutien psychologique, comme des consultations à distance ou des plateformes d'écoute, témoigne ainsi dès le processus de recrutement un engagement de l'entreprise à prioriser la santé mentale de ses collaborateurs et à répondre aux besoins individuels.

Ainsi, l'expérience collaborateur devient une assurance incitant les talents à choisir une entreprise pour la qualité de l'environnement de travail qu'elle s'engage à offrir.

Les éléments clés d'une expérience collaborateur avant l'intégration

Ce processus commence avant même l'embauche, tout démarre dès le procédé de recrutement qui se doit d'être profondément humanisé. Transparence, écoute et bienveillance doivent imprégner chaque interaction pour offrir aux candidats bien plus qu'un simple échange formel. Les premiers contacts ne sont plus uniquement informatifs, mais deviennent de véritables vecteurs de la culture de l'entreprise.

Cette attention portée à l'expérience collaborateur avant l'embauche soulève dès lors une interrogation essentielle : comment les organisations peuvent-elles pérenniser cet engagement et garantir que les déclarations faites lors du recrutement se traduisent par une expérience enrichissante tout au long du parcours professionnel ?

L'engagement au cœur de l'expérience collaborateur : une stratégie de fidélisation

Créer une expérience d'intégration immersive et inspirante

Au-delà des actions menées lors du recrutement, l'intégration des nouveaux collaborateurs constitue un moment clé pour pérenniser cette vision. C'est ici que l'on trouve notre réponse à la question de la durabilité de l'investissement : l'expérience d'onboarding.

Bien orchestré, l'onboarding se transforme en une véritable immersion dans la culture d'entreprise, une invitation à partager des valeurs et à s'approprier ses missions dès le premier jour. Elle est finalement un moment déterminant, souvent négligée, mais pouvant véritablement sceller la mobilisation des nouveaux arrivants.





Développer une culture inclusive, participative et alignée avec les valeurs des collaborateurs

Là où l'engagement collaborateur se mérite, les entreprises sont tenues d'offrir plus qu'un simple environnement de travail : elles doivent proposer un parcours collectif où chacun trouve un espace pour sa voix. En établissant des pratiques concrètes d'inclusion – équité salariale, diversité réelle aux postes clés, programmes dépassant la formation – l'organisation inspire à créer, à innover, et à pousser plus loin.

Développement et rétention des talents : répondre aux attentes d'évolution et de reconnaissance

Mais alors, pour qu'un engagement perdure, les entreprises doivent aller au-delà de la simple intégration du collaborateur.

Le processus de cooptation et le recrutement interne sont ainsi des atouts précieux et à ne pas oublier dans cette dynamique. En encourageant les candidatures internes et en impliquant les collaborateurs dans la recommandation des nouvelles recrues, l'entreprise renforce son identité et crée un climat de valorisation.

Offrir des parcours de formation accessibles en permanence, adaptés aux rythmes et aux ambitions de chacun, envoie alors un message fort : la croissance des talents est une

priorité. Des programmes de mentorat ou de coaching, accompagnés d'entretiens réguliers, permettent d'ajuster les parcours de mobilité en fonction des aspirations et des projets professionnels de chacun. Des programmes de valorisation bien pensés et des retours réguliers créent ainsi un terrain de confiance où chaque collaborateur se sent respecté et soutenu.

Créer des moments d'interaction réguliers et des feedbacks continus

Mais pour aller plus loin, l'écoute devient cruciale. En collectant les retours et en observant les données d'engagement, l'employeur fait bien plus qu'analyser : il s'adapte, s'ajuste, et anticipe. Il est alors nécessaire d'établir des moments d'interaction réguliers et des feedbacks continus pour maintenir un dialogue ouvert et constructif entre managers et collaborateurs. De même, l'écoute active, facilitée par des outils comme les sondages d'engagement et les baromètres de satisfaction — tels que l'eNPS, permet de comprendre le ressenti des collaborateurs à un niveau plus global. Plus qu'un simple constat, l'analyse des données d'engagement devient une nécessité. En scrutant ces retours, l'entreprise ne se contente pas de réagir aux problématiques, elle se montre proactive et capable de s'ajuster en fonction des aspirations de ses collaborateurs.

Vers une entreprise engagée et humaine

Vous l'aurez compris, l'expérience collaborateur n'est plus un atout parmi tant d'autres ; elle est désormais au cœur de la stratégie des entreprises visionnaires. Attirer, engager, fidéliser : ces enjeux exigent bien plus que des initiatives isolées. Ils appellent une démarche proactive des RH, un engagement réfléchi à anticiper les besoins et à accompagner chaque collaborateur avec soin.

Cette démarche ne peut se limiter à des actions ponctuelles ; elle nécessite un engagement authentique, un processus qui se réinvente en fonction des besoins. L'expérience collaborateur doit être pensée comme un parcours fluide et personnalisable, centré sur l'humain et en constante évolution.

Finalement, les entreprises prospères seront celles qui sauront conjuguer adaptation aux changements et fidélité à leurs valeurs. Un défi ambitieux, certes, mais vecteur d'une vision pour une nouvelle ère d'entreprises engagées, stratégiquement tournées vers l'avenir et profondément humaines.

Camille de Mazziere & Claude Motinhome





**SOFT SKILLS :
L'ÉVALUATION, NOUVEL
OR NOIR DE LA MOBILITÉ
INTERNE**



Dans un monde du travail en mutation, les compétences comportementales se révèlent des leviers essentiels. Exit les évaluations RH classiques ! Les outils innovants comme les tests computationnels ou de jugements situationnels redéfinissent les parcours professionnels en décodant finement les profils comportementaux des collaborateurs. Comment ces méthodes valorisent-elles des expériences de vie exceptionnelles pour enrichir les compétences professionnelles ?

Ingrid Wolman Khalifa
Co-fondatrice People 360



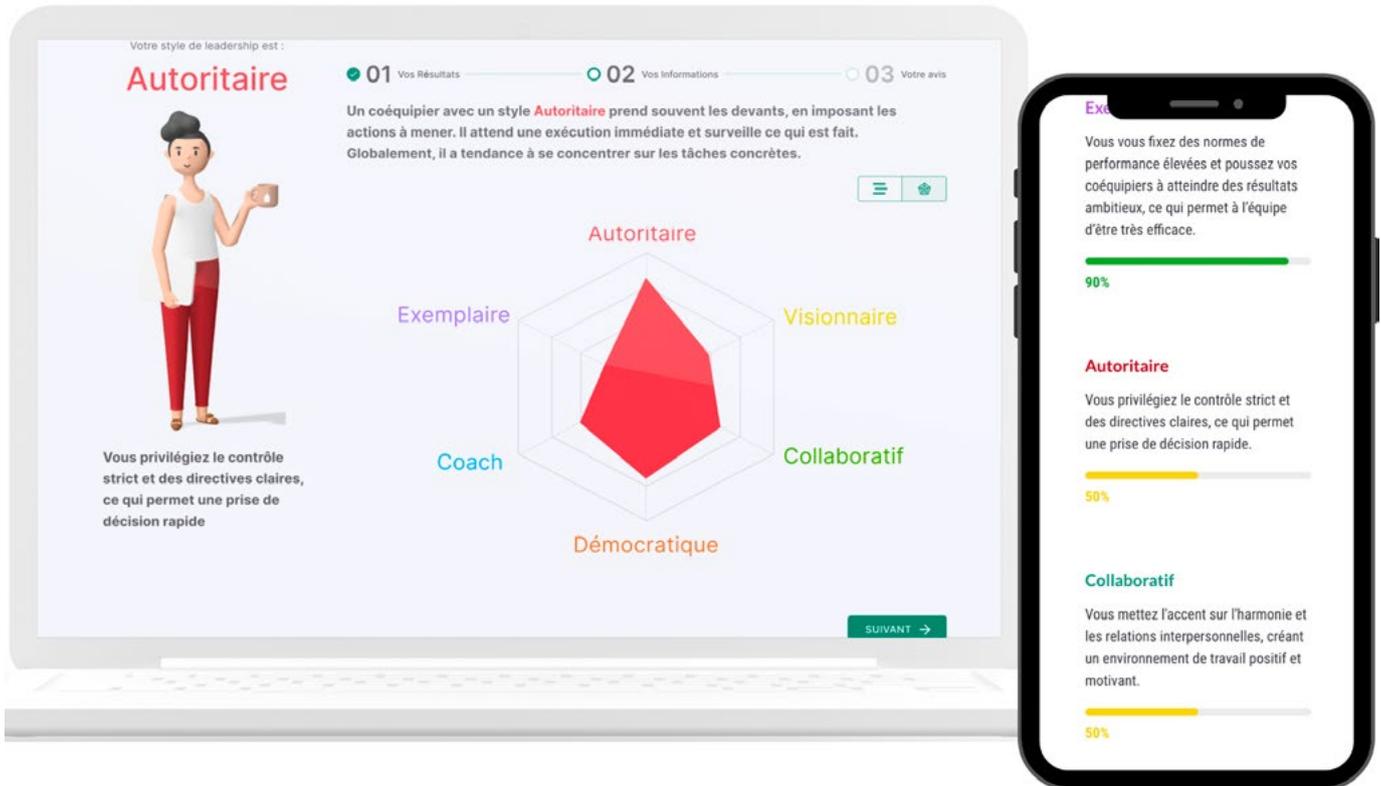
Vers une redéfinition de la mobilité interne

La mobilité interne est devenue une priorité stratégique pour les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs talents et renforcer leur agilité organisationnelle. En effet, les évolutions technologiques rapides et les transformations des métiers exigent des collaborateurs capables de s'adapter et de se réinventer continuellement.

Dans ce contexte, les soft skills (compétences comportementales) s'imposent comme le socle de la mobilité professionnelle, apportant flexibilité et résilience. Mais encore faut-il pouvoir évaluer ces compétences avec précision et pertinence, au-delà des méthodes RH classiques.

Les tests computationnels et de jugements situationnels gamifiés (GSJT) représentent une avancée majeure dans cette direction. Grâce à des scénarios immersifs et interactifs qui engagent plus les collaborateurs, ces outils permettent d'analyser les comportements en situation quasi réelle et de révéler des compétences comportementales essentielles pour réussir dans de nouvelles fonctions. Ces nouvelles approches permettent également de valoriser les compétences acquises dans des contextes de vie personnelle, comme la parentalité ou le rôle d'aidant, souvent sous-estimées en entreprise.





Les soft skills : moteur de la transformation des parcours internes

Longtemps reléguées au second plan derrière les compétences techniques ou hard skills, les soft skills sont désormais reconnues comme un atout incontournable pour les entreprises. Des qualités comme la résilience, l'adaptabilité, la gestion des conflits ou l'intelligence émotionnelle sont devenues des indicateurs clés de succès pour de nombreux postes. Leur évaluation devient donc essentielle pour faciliter les transitions internes et renforcer l'agilité organisationnelle.

Les tests computationnels et les modèles psychométriques avancés permettent aujourd'hui d'évaluer ces compétences de façon nuancée et fiable. Les tests de personnalité (Big Five, HEXACO, etc.) apportent un regard neuf sur les différentes facettes d'une personne (honnêteté/humilité, émotivité, extraversion, agréabilité, conscienciosité, ouverture, altruisme).

Un nouveau type de test d'évaluation des styles de leadership de Goleman a également été développé par l'équipe du Dr Jérôme Hernandez chez People 360 (<https://www.people360.fr/>): il permet de mesurer de 0 à 100 l'habileté du répondant sur chacune des dimensions associées à une posture de leadership: style

coach, exemplaire, démocratique, autoritaire, collaboratif, visionnaire.

Contrairement aux auto-évaluations ou aux feedbacks supervisés, souvent sujets aux biais, les tests computationnels analysent des comportements et offrent une mesure plus objective des compétences comportementales. La capacité des tests computationnels à évaluer les soft skills en contexte réel transforme la mobilité interne en un parcours adapté aux enjeux contemporains.

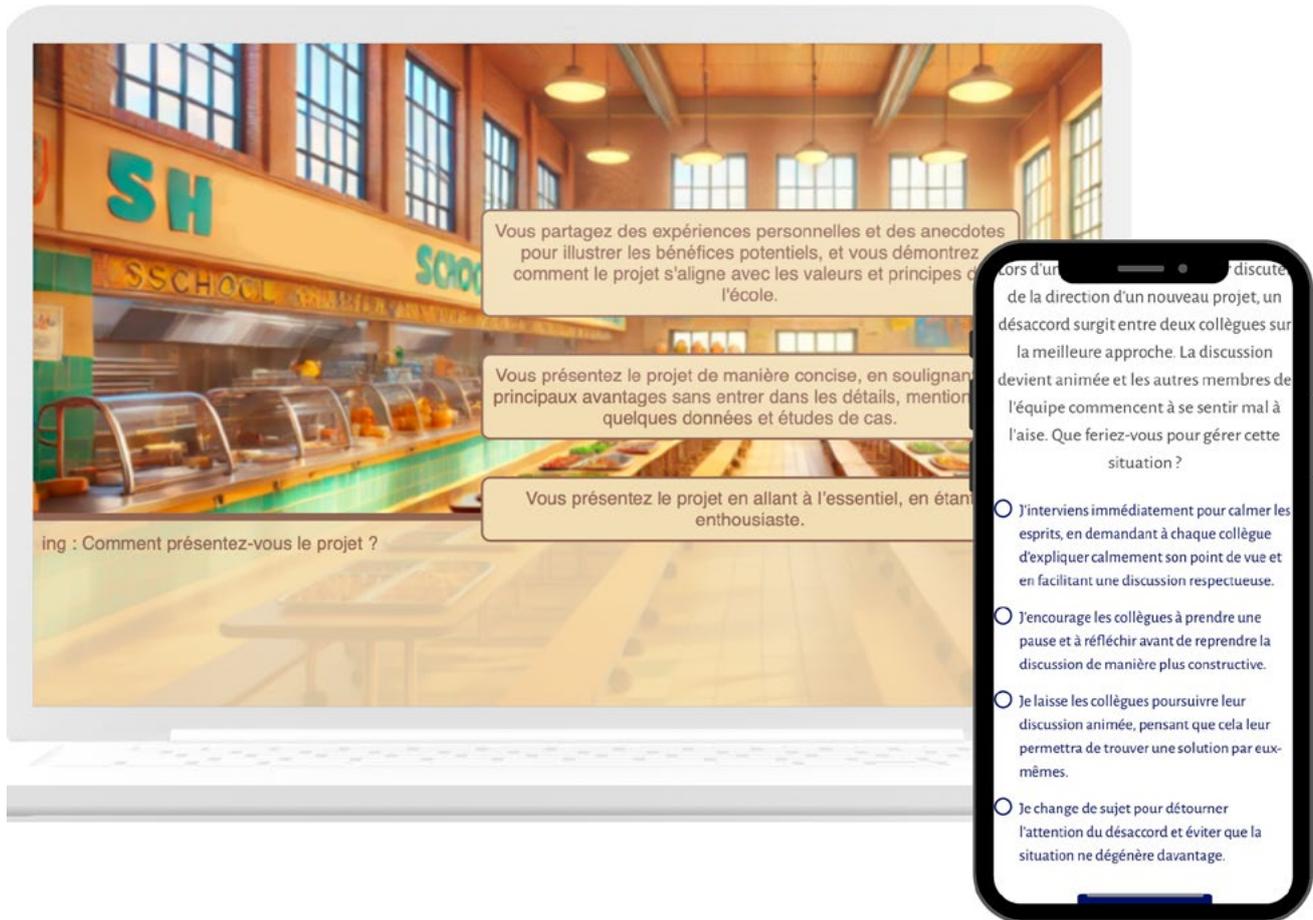
En plaçant les collaborateurs dans des scénarios quasi réels, ces tests évaluent leurs réactions et décisions face à des situations de travail complexes. Par exemple, un collaborateur pourrait être confronté à un choix difficile dans un contexte de crise simulé. Ses décisions et son mode de gestion de la pression apportent des insights précieux sur son aptitude à s'adapter et à collaborer dans des conditions stressantes.

Tests de jugement situationnel gamifiés : immersion et analyse comportementale

Les tests de jugement situationnel gamifiés (GSJT), inspirés des jeux sérieux, représentent une avancée notable pour les RH.

Ces tests plongent les collaborateurs dans des situations immersives et interactives, où





leurs choix influencent le scénario et révèlent des éléments de leur personnalité et de leurs compétences comportementales. Ils permettent une analyse fine des soft skills et de révéler certains potentiels.

Ce type de test crée un environnement où l'erreur est permise et formatrice, incitant les collaborateurs à explorer différentes réponses face à des situations concrètes de la vie en entreprise. En effet, tout au long du test, les explications et feedbacks accompagnent chaque scène, permettant une meilleure compréhension des incidences et enjeux des réponses apportées.

Les tests de jugement situationnel gamifiés permettent une analyse fine des compétences comportementales, en plaçant les collaborateurs dans des scénarios immersifs où ils révèlent leur potentiel.

Les GSJT se distinguent ainsi par leur capacité à capter des données comportementales riches et nuancées. Contrairement aux évaluations statiques, ces tests ajustent les scénarios en fonction des réponses des participants, permettant une évaluation dynamique et contextuelle. Par exemple, un collaborateur confronté à une situation de conflit pourrait évaluer sa capacité à gérer la tension, son empathie et sa prise de décision sous pression.

Ces insights apportent une valeur nouvelle pour les RH, qui peuvent orienter les collaborateurs

vers des postes correspondant à leurs aptitudes comportementales, ou proposer des formations plus ciblées selon les besoins du salarié.

Les recherches de thèse de Jérôme Hernandez (<https://theses.fr/2023SORUS589>), cofondateur de People 360, démontrent que les GSJT permettent de capter les compétences comportementales en action, loin des tests standards ou des feedbacks supervisés. En évaluant les réactions instinctives, les GSJT révèlent des soft skills souvent difficiles à observer dans les contextes de travail habituels.

C'est d'ailleurs un groupe français de médicaments qui a souhaité former de manière innovante et plus fiable ses 3000 collaborateurs non managers au leadership horizontal qui s'est intéressé aux travaux de thèse de J. Hernandez. En développant un test de positionnement sur-mesure sur les 5 compétences clés identifiées et prônées par le groupe, enrichi d'un jeu sérieux de sensibilisation aux soft skills, ils ambitionnent d'améliorer les capacités d'inspiration et d'influence des collaborateurs n'ayant pas encore accédé aux fonctions managériales. Une journée de formation en présentiel et un jeu sérieux complètent le dispositif pour sensibiliser et former les collaborateurs aux soft skills recherchés.

Valorisation des compétences acquises dans des contextes de vie personnelle



Les soft skills ne se limitent pas aux compétences développées en milieu professionnel. Les expériences personnelles, telles que la parentalité, l'accompagnement d'un proche en situation de handicap, sont de véritables écoles de la résilience, de l'empathie et de la gestion du stress. Ces expériences de vie développent des compétences comportementales souvent sous-estimées par les processus RH classiques.

Les outils d'évaluation innovants, tels que les GSJT, permettent d'inclure ces compétences dans le cadre professionnel. En créant des scénarios de simulation inspirés de défis de la vie réelle, les entreprises peuvent valoriser ces aptitudes.

Les tests gamifiés intègrent des compétences acquises hors du contexte professionnel, offrant ainsi une vision plus complète et inclusive du potentiel des collaborateurs.

Une collaboratrice revenant de congé parental, par exemple, peut démontrer des compétences accrues en organisation, patience et multitâche, qui sont essentielles pour certains postes. Les RH peuvent ainsi inclure ces compétences dans leurs critères d'évaluation pour la mobilité interne, rendant les parcours professionnels plus inclusifs et valorisants.

Une situation particulière qui concerne 11 millions de personnes en France nécessite d'être relayée, celle des salariés-aidants. Ces collaborateurs mènent un combat difficile, tout en travaillant, et développent des compétences en organisation, gestion des doubles tâches, empathie, résilience... Ces soft skills ne sont en général pas appréciées à leur juste valeur, ni par le collaborateur qui n'en a pas même conscience, ni par l'employeur. L'Observatoire des Solidarités de La Mutuelle Générale, a travaillé sur un référentiel de compétences spécifiques aux salariés-aidants. Il peut être utilisé par les DRH pour mieux appréhender les mobilités des aidants lors de la délicate période de la post-aidance. Pour tout contact : Pierre Denis, responsable du pôle engagement sociétal.

Ces compétences étant définies, elles resteront à intégrer dans un test de jugement situationnel gamifié qui permettra au collaborateur de prendre conscience de ses forces, puis dans un jeu sérieux, qui lui apprendra à les transposer en situation professionnelle.

Là encore, l'engagement des collaborateurs est supérieur grâce à cette expérience ludique & les situations quasi réelles personnelles et professionnelles utilisées dans ces tests novateurs rendent l'apprentissage plus efficace pour un ROI supérieur aux formations

habituelles.

Les tests gamifiés intègrent des compétences acquises hors du contexte professionnel, et engagent plus les apprenants, offrant ainsi une vision plus complète et inclusive du potentiel des collaborateurs.

Vers une mobilité interne prédictive et personnalisée grâce aux data-driven insights

Les outils computationnels ne se contentent pas de mesurer des compétences à un instant T. Ils offrent également une capacité de prédiction du potentiel de développement des collaborateurs, en se basant sur l'analyse continue des data-driven insights recueillis lors des évaluations. Une démarche prospective permet ainsi d'anticiper les évolutions de poste et de préparer les talents de demain.

Les données comportementales collectées par les GSJT permettent aux RH de détecter des talents internes et de mieux comprendre les besoins en formation. Par exemple, un collaborateur ayant démontré des compétences en leadership en simulation pourrait être identifié comme un futur manager, et bénéficier d'un programme de développement personnalisé. Cette capacité prédictive optimise l'alignement des talents sur les besoins organisationnels et réduit les coûts liés aux erreurs de positionnement.

Un tournant stratégique pour les RH et la mobilité interne

Les soft skills sont désormais au cœur des stratégies de mobilité interne, et les outils d'évaluation innovants comme les tests de jugement situationnel gamifiés et les scoring computationnels représentent un tournant majeur. Ces approches plus engageantes permettent de révéler des compétences comportementales souvent cachées, de valoriser les expériences de vie personnelles et d'offrir aux collaborateurs des parcours de carrière personnalisés et inclusifs.

Ces technologies d'évaluation comportementale, loin d'être un simple gadget, redéfinissent les pratiques RH et offrent un cadre pour une mobilité interne plus agile, prospective et efficace.

En investissant dans ces nouvelles approches, les entreprises renforcent la fidélité de leurs talents, développent leur adaptabilité et répondent aux défis d'un marché du travail en évolution constante.

Ingrid Wolman Khalifa





**PLANS SOCIAUX : UN
ACCOMPAGNEMENT
EFFICACE DES SALARIÉS ?**



Dans le cadre d'un plan social, l'efficacité des solutions d'accompagnement n'est souvent pour l'entreprise qu'un objectif RSE secondaire. Ce statut explique le retard méthodologique des dispositifs proposés. L'innovation technologique et pédagogique ouvre pourtant des possibilités nouvelles alliant efficacité pour tous et baisse des coûts.

Elisabeth Dartigues
CEO – Mon coach Mobilité



Une recrudescence des plans sociaux qui pose la question de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement

En cet automne 2024, les plans de départ collectifs font de nouveau la une des médias français ; de plus en plus d'entreprises activent des Plans de Sauvegarde de l'Emploi ou des Plans de Départ Volontaires.

Ces plans incluent un objectif de reclassement, et leur multiplication, comme l'augmentation du chômage qu'elle laisse entrevoir, forcent à se poser la question de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement proposés aux salariés, pour transformer ces transitions professionnelles en tremplins vers des emplois durables.

Cette question est d'autant plus cruciale que le contexte actuel fait de la capacité de chacun à trouver sa place de manière durable un enjeu sociétal majeur.

L'accélération de l'obsolescence des compétences et l'augmentation du nombre des réorganisations qu'elle génère, entraîne une fragmentation de plus en plus importante des carrières, et donc une multiplication des rebonds et reconversions auxquels les salariés doivent faire face. Cette «nécessité de bouger» constitue fréquemment pour eux une source de fragilité.





Dans ce contexte, les entreprises ont de plus en plus la responsabilité sociale d'accompagner efficacement les transitions professionnelles de leurs collaborateurs quand elles doivent licencier.

Le récent recul de l'âge de la retraite est encore venu accroître cette responsabilité en même temps qu'élargir le champ des personnes à accompagner dans leur rebond professionnel, dans un contexte où 43% des 55-64 ans n'étaient pas en emploi en 2023 (pourcentage qui remonte nettement au 3ème trimestre après une légère amélioration début 2024).

Des solutions d'accompagnement inadaptées

Or le constat est ici peu enthousiasmant. Les solutions d'accompagnement proposées aux salariés par les cabinets de reclassement ont très peu évolué depuis leur structuration méthodologique dans les années 90, alors que parallèlement, l'innovation a profondément bouleversé les autres activités des services RH (le recrutement par les robots digitaux, les outils de matching, et l'IA ; la paie par la numérisation des process ; le coaching par la digitalisation, etc...)

Elles sont aujourd'hui dépassées et peu efficaces, (et reconnues comme telles par les acteurs du marché), se limitant essentiellement à des séances de coaching individuel régulières et à des ateliers thématiques (CV, LinkedIn, etc.), qui restent largement insuffisants pour répondre de manière complète aux besoins concrets des salariés en transition.

Elles sont par ailleurs coûteuses, et centrées sur les besoins du management. Les ETAM et ouvriers, pourtant les plus touchés par l'obsolescence des compétences, ne bénéficient souvent que de versions sensiblement dégradées.

L'efficacité de l'accompagnement : un critère oublié

Ce retard méthodologique tient d'abord à la priorité donnée par les entreprises à la conformité légale des plans, à la minimisation des risques et à la protection de leur image en externe comme en interne.

L'objectif majeur est d'éviter les sanctions juridiques ou financières, de maintenir un climat apaisé en interne et limiter les risques de conflits sociaux, et de contrôler les éventuels impacts sur l'image externe de l'entreprise, en évitant notamment toute publicité inutile.

Dans ce contexte, l'efficacité de l'accompagnement des collaborateurs vers des emplois durables est le plus souvent perçu comme un objectif RSE secondaire, parfois évoqué, mais rarement intégré comme une priorité réelle.

Résultat : Les entreprises rechignent à en parler et préfèrent communiquer sur des sujets RH plus valorisants de QVT, engagement, diversité ou recrutement, ... Pour la même raison elles tendent à ne pas mesurer l'impact à court et moyen terme des dispositifs choisis, et ne mettent que rarement en place de réels outils de suivi et d'évaluation des résultats.

D'où évidemment la difficulté à travailler concrètement à l'amélioration des dispositifs existants, et à leur adaptation aux nouvelles attentes des collaborateurs et aux difficultés concrètes qu'ils rencontrent dans leur mobilité.

A ces freins des entreprises en transformation s'ajoutent ceux des acteurs traditionnels du reclassement, notamment leur résistance au changement, dans un contexte qui ne leur demande que très peu de modifier leur approche.



La responsabilité sociale : levier d'attractivité et de fidélisation

Pourtant, les entreprises auraient tout à gagner à accorder une place réelle à cet enjeu. D'abord parce qu'une pression croissante s'exerce sur elles pour qu'elles assument pleinement leur responsabilité sociale. Leur politique RSE et la manière dont elles «prennent soin» des «partants» deviennent alors des critères importants d'attractivité, d'engagement et de fidélisation, et en font un atout dans la guerre des talents.

L'innovation au service de plus d'efficacité à coût moindre

Surtout, parce que les innovations technologiques et pédagogiques des dernières années ouvrent des pistes nouvelles pour proposer des solutions modernes et efficaces alliant efficacité pour tous et baisse des coûts. Pour définir des solutions et outils optimisés, il est essentiel de repartir des besoins du salarié en transition professionnelle, et de ce qui ne fonctionne pas dans les méthodes traditionnelles de reclassement. L'objectif est de définir sur cette base des critères d'efficacité de l'accompagnement proposé, qui concerneront par exemple sa capacité à

- guider «pas à pas» le salarié au quotidien, «sans le lâcher» dans ce moment de fragilité,
- lui fournir un cadre structurant, une réelle méthode et des conseils précis (au moment où il en a besoin, et au format le plus adapté),
- le responsabiliser pour en faire le pilote de sa transition, et le mettre en mouvement,
- le motiver dans la durée (en prenant en compte les cycles de démotivation)
- l'accompagner dans tous les aspects de sa recherche (en y incluant par exemple l'organisation de sa vie privée, la prise en compte de sa santé, de son budget, sa communication, etc...)
- ou lui permettre de dépasser ses freins personnels.

Au regard de ces objectifs, l'innovation digitale et l'innovation pédagogique offrent clairement des marges d'amélioration nettes aux solutions existantes, aussi bien en termes d'efficacité que de coût.

Les outils digitaux offrent d'abord la possibilité d'accompagner au quotidien, en continu, le collaborateur en transition, là où la périodicité d'un coaching humain atteint vite ses limites

en termes de capacité à «guider» réellement et fournir un cadre structurant et rassurant à des publics fragilisés.

Or ces outils digitaux ont fait la preuve, dans de nombreux autres domaines, de leur capacité à accompagner, efficacement et à moindre coût, les utilisateurs dans des démarches «méthodologiques» qui constituent justement une très large part du travail de préparation de la mobilité (CV, LinkedIn, méthodologie du networking, définition du projet professionnel, ...). Ils offrent en outre la possibilité de capitaliser sur la data et l'IA, pour accroître leur efficacité en continu et les possibilités de personnalisation des programmes.

La possibilité de digitaliser une part notable de l'accompagnement ne remet évidemment pas en cause l'apport essentiel de l'accompagnement humain, dès qu'il s'agit par exemple de travailler sur les difficultés et enjeux personnels des personnes accompagnées (faire le deuil d'une situation, développer sa confiance en soi, ...), de maintenir la motivation ou de permettre une «mise en pratique» des enseignements. L'objectif sera ici d'attribuer au digital et à l'humain les rôles spécifiques qu'ils remplissent le mieux. Le coaching individuel se révèle ici d'autant plus efficace que les outils digitaux le déchargent de la «méthodologie» de mobilité qui ne constitue pas sa réelle valeur ajoutée.

Les technologies d'échange à distance ouvrent également la possibilité d'intégrer des formes nouvelles de travail en groupe entre pairs (potentiellement d'entreprises différentes pour enrichir l'approche), plus efficaces sur certains points que l'accompagnement individuel (et moins coûteuses...), pour un accompagnement humain plus régulier.

Cette double réflexion sur l'utilisation du digital et de l'humain, et du collectif et de l'individuel est en outre l'occasion de définir une pédagogie innovante combinant de manière optimale les approches (learning by doing, «petits pas», capitalisation sur les succès, co-développement, ...) pour répondre à la diversité des cibles et problématiques.

Repenser l'accompagnement des transitions

Le contexte actuel fait de la capacité de chacun à trouver sa place de manière durable un enjeu sociétal majeur. Au-delà des plans sociaux, c'est toute la mobilité professionnelle qui est alors à repenser, pour permettre au salarié de développer l'ensemble des compétences qui lui permettront de rebondir à chaque étape.

Elisabeth Dartigues





**OFFSITES EN 2025 : LA
FIN DES SÉMINAIRES
ET TEAMBUILDINGS
TRADITIONNELS,
BIENVENUE DANS L'ÈRE DE
L'EXPÉRIENCE**



Clément Pinget

Co-fondateur de Sabago - Head of Product & Marketing

Thibaut Broussolle

Co-fondateur de Sabago - Head of Business & Partnerships



Les offsites d'entreprise ne peuvent plus se contenter d'être des événements «par défaut». En 2025, les salariés, en quête de sens et d'expériences authentiques, exigent des moments qui sont vecteurs de sens, qui les transforment. Et pour les entreprises, c'est un défi de taille : comment concevoir des offsites qui attirent et correspondent aux attentes des nouvelles générations tout en répondant à leurs enjeux ? Et si l'avenir des offsites d'entreprises reposait désormais sur des expériences immersives, personnalisées, porteuses de sens, qui remettent l'humain et les aspirations personnelles au centre ?

Vers des séminaires qui font la différence : dépasser les formats standards

Le séminaire d'entreprise traditionnel est en crise. Après une mise à l'arrêt pendant la période COVID, le secteur est à nouveau en croissance mais fragilisé par les attentes des nouvelles générations et plus globalement l'ensemble des équipes qui commencent à ressentir une lassitude grandissante face à un énième team-building "escape game" ou une soirée de fin d'année festive et débridée...

"Les séminaires d'aujourd'hui manquent de profondeur. Ce que les équipes recherchent, ce sont des moments de sens, qui résonnent avec leur vécu et leurs aspirations." – Hélène, DRH dans un grand groupe agroalimentaire.





En 2025, les entreprises doivent donc créer des moments authentiques, capables de renforcer engagement, cohésion, et bien-être. Finis les événements "standard" ; les équipes veulent des expériences qui les interpellent en profondeur et qui répondent à leurs aspirations personnelles.

Noémie, RH dans une scale-up technologique, confirme : "Les employés attendent bien plus qu'une simple pause ; ils cherchent des expériences inspirantes et engageantes."

Les séminaires classiques semblent donc sur le déclin. Les salariés veulent des expériences de qualité, alignées avec leurs valeurs et porteuses de sens.

Dépassement de soi et quête de sens : ce que les collaborateurs attendent vraiment

Depuis la crise COVID, les attentes des collaborateurs ont évolué. Ils ne cherchent plus des "séminaires bien arrosés" ou des team-buildings "gommettes" mais des expériences marquantes et authentiques où ils peuvent se dépasser et révéler leur potentiel. L'accent est désormais mis sur le développement personnel, la déconnexion et l'impact.

"L'expérience elle-même est devenue le cœur de la démarche," indique Noémie. "Les collaborateurs y voient un investissement dans leur développement personnel et professionnel, une façon de donner du sens à leur parcours et de sentir un impact concret."

Les activités porteuses de sens et qui permettent de se dépasser, comme l'équicoaching, l'initiation à l'apnée ou encore le chess-boxing attirent de plus en plus d'attention. "Ces expériences offrent une profondeur émotionnelle, un niveau de connexion qui résonne bien au-delà du simple défi physique," ajoute Hélène.

En 2025, un séminaire réussi est une expérience à impact personnel autant que collectif. Engagement, bien-être et performance dans un contexte exigeant Les futurs leaders – CEO, CODIR, managers et hauts potentiels – ne recherchent également plus simplement du team building classique. Et c'est là qu'on se rend compte que tout le secteur est concerné par ce changement de mentalité de la part des salariés !

Ils souhaitent des programmes où apprentissage, bien-être et performance se rejoignent, avec des activités souvent associées au monde sportif, comme le dépassement de soi, le coaching mental et la résilience. Ces compétences, autrefois réservées aux athlètes de haut niveau, deviennent essentielles dans le leadership moderne et séduisent même les investisseurs, qui reconnaissent l'intérêt dans le développement de ces aptitudes dans les entreprises.

Octave, DRH dans un grand groupe cosmétique, partage cette vision : "Les offsites doivent répondre aux enjeux stratégiques, pas seulement offrir des moments fun. Les leaders de demain méritent des expériences à haute valeur ajoutée, qui servent la culture et l'efficacité d'équipe."

Vers des offsites immersifs qui inspirent, impactent et transforment

Les entreprises prêtes à repenser leurs événements offsites et à investir dans des expériences immersives et inspirantes verront des équipes plus soudées, performantes, engagées et prêtes pour les défis de demain. Repenser les offsites, c'est donner aux collaborateurs les moyens de se dépasser, de renouer avec leurs motivations profondes, et de découvrir de nouveaux horizons – pour eux comme pour leur entreprise.

Clément Dinget & Thibaut Brunscholle





L'IMPACT DU MULTICULTURALISME DANS LES ENTREPRISES

PARLER LA MÊME LANGUE C'EST BIEN,
SE COMPRENDRE C'EST MIEUX !



L'objectif de cet article est de faire prendre conscience aux réfractaires que nos différences culturelles jouent sur nos relations – professionnelles comme personnelles –, de rassurer les anxieux sur notre capacité à vivre, communiquer et travailler ensemble, et de proposer des pistes pour fluidifier et rendre (plus) efficient nos échanges professionnels (et personnels bien entendu).

Marie-Hélène Willi
Social innovation manager, Groupe FDJ



Que celui qui n'a jamais eu de malentendus avec ses interlocuteurs, lève la main !

C'est tout bonnement impossible. Nous avons tous une personnalité propre et des points communs avec des groupes de personnes selon notre géographie, notre éducation, notre religion, notre pays... qui influent nos choix et nos paroles et qui nous rendent énigmatiques ou peu performant aux yeux des autres !

L'évolution du groupe FDJ : vers plus d'international

Le groupe FDJ, jusqu'en 2023, était majoritairement un groupe français, installé sur l'ensemble du territoire métropolitain et Outre-Mer. Nous avons également des filiales au Royaume-Uni et en Irlande. Un grand virage a été pris en octobre 2024 puisque le Groupe a acquis la société Kindred, présente dans 12 pays dont une majeure partie en Europe et également en Inde et en Australie. C'est donc un groupe suédois, mais, implanté à l'étranger depuis de nombreuses années, dont la langue officielle est l'anglais, qui rencontre un groupe à l'ADN très français. Avec ce contexte-là, se pose la question suivante : comment allons-nous communiquer et interagir ensemble ? Comment mieux performer ensemble et non pas avancer en parallèle chacun de notre côté ? Comment fédérer ?



Avant même de créer quelque chose de nouveau, il faut d'abord se connaître et se comprendre. D'où notre intérêt conjoncturel sur le multiculturalisme.

Après tout, pourquoi le multiculturalisme est-il un sujet ?

Avoir une langue commune est un très bon début mais n'est pas suffisant pour dépasser la symbiose et générer une valeur où $1 + 1 = 3$. C'est un pilier essentiel mais nécessitant deux autres piliers pour obtenir une organisation stable, solide, une. Comme je l'écrivais en sous-titre, parler une même langue est bien mais se comprendre est mieux ! En effet, les mots s'ils sont compris par le destinataire, n'ont pas forcément la même résonance selon les cultures (plus fort, plus nuancé, avec deux significations...). Il faut comprendre l'intention de son interlocuteur.

Les deux autres piliers sont, respectivement, la vision de l'entreprise qui permet d'avoir une direction, des objectifs communs. Et la compréhension de la culture de l'autre, celle-ci va au-delà de la connaissance des personnalités propres à chacun mais est relatif à la compréhension et la connaissance du socle de référence de son interlocuteur.

Dans une intégration ou une fusion d'entreprise, un des enjeux est de créer un pont pour permettre à deux cultures d'entreprise différentes de se rencontrer et de s'ancrer sur des valeurs et des références communes. Ce qui est vrai ici, l'est encore plus lorsqu'il s'agit d'individus de pays différents où non seulement les références sont autres mais les manières de penser et d'agir sont également distinctes. On ne raisonne pas pareil et ça ne résonne pas de la même façon chez tout le monde.

Ces écarts conduisent très souvent à une incompréhension, des malentendus, voire des frustrations. Des M&A ont échoué pour n'avoir pas pris en compte ces facteurs humains constitutifs d'une culture donnée ; entre 50 et 75 % des fusions et acquisitions ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs initiaux en raison de conflits culturels (source Financier Worldwide, lien). L'étude 2023 d'Eight Advisory met en exergue l'importance de la culture dans l'intégration d'une entreprise, que ce soit la culture des deux entreprises ou celles des pays (lien).

Comment créer des ponts entre les cultures ?

Il convient d'abord de se pencher sur les dimensions constitutives d'une culture. Encore une fois, avant de pouvoir créer quelque chose de nouveau ou un espace de compatibilité il faut connaître et comprendre l'autre.

Erin Meyer, Américaine mariée à un Français, s'est posée sur le sujet et est aujourd'hui mondialement reconnue comme une des experts en la matière. Elle est conférencière et également auteur de plusieurs ouvrages dont *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business* (site web)

C'est donc naturellement vers elle que nos recherches se sont tournées pour mieux saisir les impacts du multiculturel en entreprise. Pour répondre à la question « où se fixe la frontière entre ce qui fait ma personnalité et ce qui déteint de mes bagages culturels et de croyance », elle a identifié huit dimensions. Nos bagages de croyance et culture impactent nos perceptions, ie la façon dont nous voyons le monde, nos réflexions, ie la manière dont nous pensons, et nos actions, ie la façon dont nous agissons.

Ces huit dimensions expliquent les comportements dans les trois items suivants :

- *quand est-il préférable de parler ou de rester silencieux ?*
- *quel est le rôle du leader ?*
- *quelle est la meilleure façon de donner un feedback négatif ?*

Les huit dimensions décrites par Erin Meyer permettent de dresser un tableau pour chaque pays. Néanmoins, elle insiste sur le fait que la culture d'un pays est relative, c'est-à-dire qu'elle ne sera pas perçue de la même manière, selon la culture du lecteur. Par exemple, les Français ont tendance à penser que les Allemands sont rigides et peu flexibles alors que les Indiens verront les Français de cette façon-là !

D'après Erin Meyer il est possible d'évaluer une culture selon les dimensions suivantes : la communication, le feedback, la persuasion, le leadership, la décision, la confiance, le désaccord et le temps.

Pour chacune de ces dimensions il y a une échelle où l'on situe un pays entre deux extrêmes. Avoir en tête ces différences culturelles permet de mieux connaître l'autre et de pouvoir travailler avec lui.



1 Communication : faisons-nous partie d'une culture avec un fort contexte ou au contraire un contexte faible ? Il y a là une relation étroite avec l'Histoire des pays qui déteint sur une communication implicite ou explicite. Dans les pays à fort contexte, donc implicite, il est nécessaire de savoir lire entre les lignes ; la France en fait partie.

2 Feedback : donnons-nous un feedback négatif de manière directe ou indirecte ? Sur cette échelle, la France est plus proche du feedback négatif direct.

3 Persuasion : pour convaincre notre interlocuteur passons-nous d'abord plus de temps sur la théorie ou dans l'action en premier lieu ? Dans le premier cas, les personnes veulent comprendre le « pourquoi » avant de s'intéresser au « comment faire », c'est le cas de la France par exemple. Elle a un raisonnement déductif, il est important de comprendre les paramètres et le contexte avant de prendre des décisions.

4 Leadership : est-on dans une culture hiérarchique ou égalitaire ? Cela renvoie à la distance que nous avons avec le pouvoir : là où la distance est grande, la culture est plutôt hiérarchique, par exemple en France, et l'inverse est vrai dans les cultures où le manager est plus proche. J'ajoute qu'il serait intéressant de constater dans les années à venir si la France va glisser vers une culture moins hiérarchique due à l'arrivée sur le marché du travail de la génération Z.

5 Décision : comment les décisions sont-elles prises : de façon descendante ou par consensus ? In fine, le temps de décision est le même car dans le cas du consensus le temps est long pour aboutir à une décision dû aux nombreuses discussions et a contrario dans les cultures plus « top-down » une décision est rapidement prise mais elle pourra évoluer au fil du temps avant d'aboutir sur une décision mature. Il y a plusieurs décisions avec un d minuscule avant d'atteindre la Décision avec un D majuscule. Dans le consensus, une fois la décision prise, le collectif s'y tient. La France se retrouve dans la culture top-down.

6 Confiance : qu'est-ce qui fait que nous donnons notre confiance à notre interlocuteur ? Soit cela passe par les tâches effectuées, soit par la relation amicale professionnelle que j'ai créée avec lui. La France est dans l'entre-deux.

7 Désaccord : est-ce nous évitons les conflits ou bien nous sommes dans la confrontation ? Les pays latins, comme la France, sont dans l'acceptation du conflit, c'est presque une part importante dans la construction d'un

argumentaire. Le débat est vu comme sain et source d'ouverture d'esprit, ce qui ne sera pas le cas dans d'autres cultures, bien au contraire.

8 Temps : comment percevons-nous le temps ? Est-il flexible ou cadré ? En France, la gestion du temps est flexible, les changements de planning sont courants et acceptés.

L'objectif de ce travail de « placement » sur une échelle n'a pas pour objet de mettre les cultures dans des cases ou encore de changer son attitude face à un interlocuteur étranger. Comme le disait si bien Oscar Wilde, « soyez vous-même, les autres sont déjà pris » ! Néanmoins, la connaissance de ces différences permet d'aborder les écarts de pensées avec plus de philosophie, sans jugement, et également de mettre en place des astuces pour rejoindre l'autre.

Décoder les cultures grâce à un outil

Pour ce faire le groupe FDJ a déployé à l'ensemble de ses 6000 employés l'outil Gapsmoov. S'il les présente différemment on retrouve les dimensions fondamentales de ce qui fait une culture. La puissance de l'outil repose, à mon sens, sur sa capacité à donner de la visibilité sur son propre profil vis-à-vis des cultures pays, dont celui de son propre pays ; de donner des conseils très concrets pour communiquer avec ses interlocuteurs ; et de comprendre l'autre afin de réduire son impatience ou son incompréhension lors d'échanges.

Le modèle s'intéresse à nos comportements dans le milieu professionnel et préfère parler de préférence culturelle plutôt que de culture stricto sensu.

Gapsmoov intègre une notion très intéressante sur les écarts toxiques ou fructueux. Il arrive parfois que les personnes en présence soient l'opposé l'une de l'autre : dans une situation cela sera fructueux car les échanges seront complémentaires et enrichiront la production. Dans l'autre cas, cela sera toxique car l'effort pour rejoindre l'autre est trop consommateur d'énergie, leurs visions n'ont pas de points de rencontres. Ce sont comme deux lignes parallèles qui ne se croiseront jamais.

L'outil considère qu'il existe deux écarts toxiques : le premier entre les cultures explicites et implicites, le second entre les cultures de la proactivité et celles de l'acceptation. La façon de penser est si diamétralement opposée qu'on ne pourra pas se mettre à la place de l'autre et faire preuve d'empathie.

Gapsmoov compte deux écarts fructueux





: entre les pragmatiques et les conceptuels et entre les cultures de mission et celles d'obligation. Ce sont deux manières différentes de voir le monde mais l'exercice intellectuel peut permettre de se mettre à la place de l'autre.

Les autres écarts sont considérés comme neutre.

Si c'était à repenser...

Avec du recul, à titre personnel, j'aurai trouvé très intéressant et pertinent de nous emparer du sujet bien avant de devenir un groupe résolument international. En effet, les différences culturelles, si elles sont plus visibles, voire flagrantes, entre deux pays, existent au sein de toute équipe qu'elle soit internationale ou non. Savoir comment chacun des membres de l'équipe pense et agit est primordial pour la compréhension mutuelle et sert la performance, c'est du management de communication.

Dans le cadre de notre séminaire d'équipe – équipe exclusivement francophone – nous avons chacun complété notre questionnaire de préférence culturelle en amont. Gapsmoov

a concaténé nos réponses pour extraire nos préférences ; ce document a servi de base de travail pour travailler sur les besoins, les manières de fonctionner de chacun d'entre nous.

Ne serait-ce que discuter du sujet permet d'ajuster sa façon de communiquer ou d'ajuster ses réactions face aux réponses et aux manières d'agir des membres de son équipe.

Les mêmes effets bénéfiques que pour les équipes interculturelles sont notés : réduction des frustrations et meilleure collaboration car compréhension mutuelle.

**LE FIN MOT DE L'HISTOIRE :
LA COMMUNICATION EST LA CLÉ !**

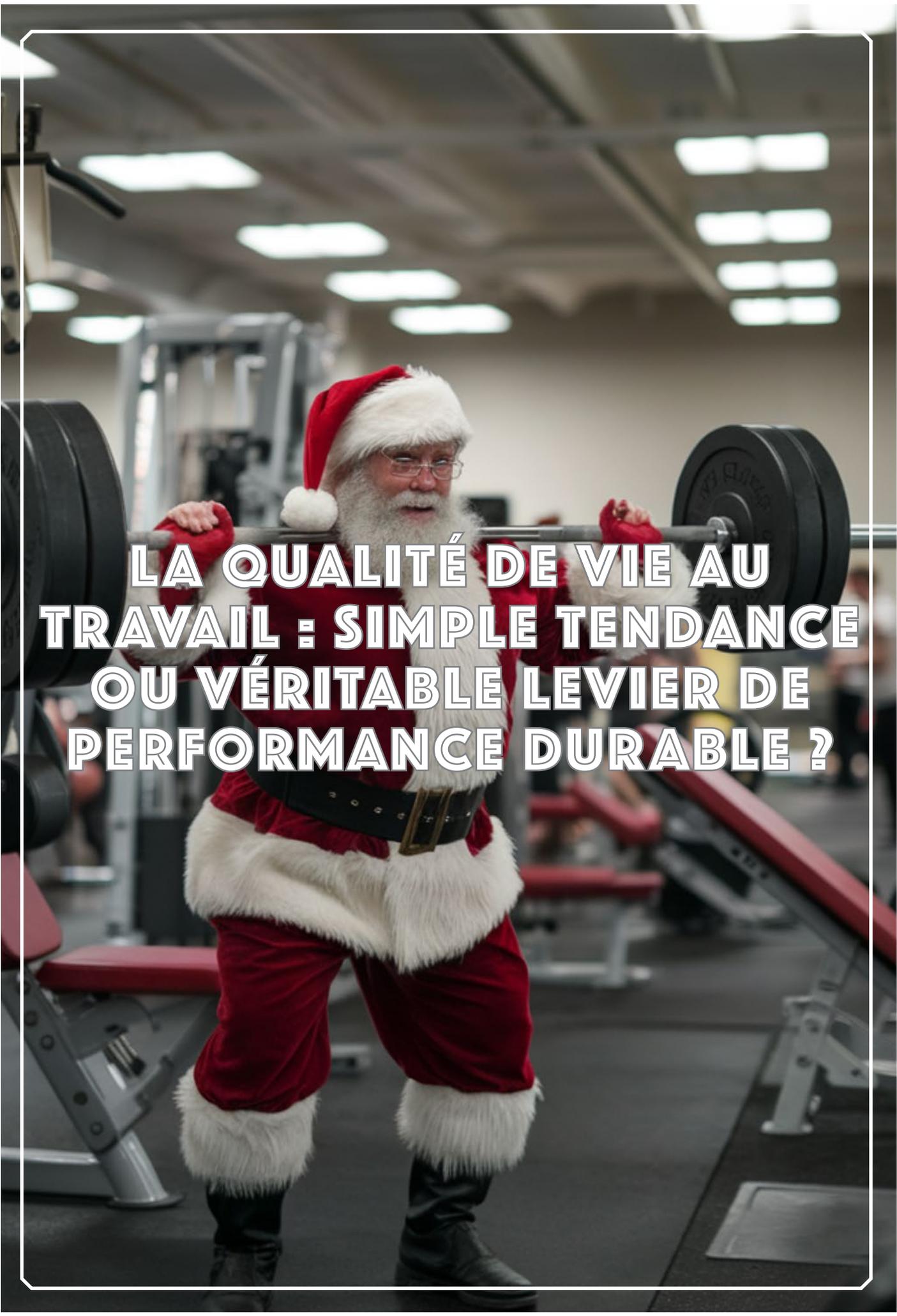
Marie-Hélène Willli



6

QVCT ET RSE



A man dressed as Santa Claus, wearing a red suit with white fur trim, a red hat with a white pom-pom, and a long white beard. He is wearing glasses and is holding a barbell with weights on both sides. He is standing in a gym, with various exercise machines visible in the background. The text is overlaid on the image in a bold, white, sans-serif font.

**LA QUALITÉ DE VIE AU
TRAVAIL : SIMPLE TENDANCE
OU VÉRITABLE LEVIER DE
PERFORMANCE DURABLE ?**



Si la Qualité de Vie au Travail (QVCT) est souvent perçue comme une tendance du moment, elle peut devenir un puissant levier de performance si elle est abordée de manière stratégique et mesurable. Cet article explore comment l'intégration de données et d'initiatives de soutien au bien-être contribue à transformer la QVCT en un pilier durable de la performance organisationnelle

Chirihan Chergui

Fondatrice de CompanionCare : La plateforme holistique de QVCT



QVCT : au-delà de la tendance, une question de durabilité

Le concept de Qualité de Vie au Travail a gagné en visibilité au fil des années, notamment sous l'effet de la pandémie de Covid-19, qui a bouleversé les priorités des entreprises et des collaborateurs. Bien que la recherche de sens au travail soit aujourd'hui souvent associée à la génération Z, ce besoin fondamental existe depuis toujours et a été largement étudié par les psychologues. Il ne s'agit pas nécessairement de poursuivre des causes grandioses comme sauver la planète, mais plutôt de se sentir utile, valorisé et aligné avec les valeurs de l'organisation.

Selon une étude de Best Place to Work, 61 % des salariés français estiment que leur entreprise ne fait rien, ou se limite à des actions cosmétiques dans le domaine de la QVCT. Ils ne sont que 28 % à déclarer que leur entreprise met en place des actions de prévention. Paradoxalement, 3 des risques les plus importants liés au travail identifiés par les salariés concernent leur santé mentale : le burn-out, l'ennui et la perte de sens, ainsi que la gestion de la pression et de l'urgence. Ces données montrent que la QVCT n'est pas seulement une mode, mais une nécessité pour répondre aux attentes de collaborateurs de plus en plus exigeants. La question qui se pose alors est la suivante : comment faire de la QVCT un investissement durable, capable de générer un retour tangible pour l'entreprise et pour les salariés ?





La mesure : clé de l'efficacité de la QVCT Dans les départements RH

Des indicateurs financiers tels que le coût du recrutement, le retour sur investissement des formations ou encore le niveau de rémunération par rapport au marché sont analysés en détail pour guider les choix stratégiques et optimiser les ressources humaines. Toutefois, la QVCT, bien qu'elle impacte directement la satisfaction, la fidélisation et la productivité des collaborateurs, reste souvent sous-évaluée dans les systèmes de mesure. Mesurer la QVCT avec la même attention que les indicateurs financiers permettrait de révéler des leviers d'optimisation insoupçonnés pour améliorer l'engagement des équipes. La QVCT est également étroitement liée aux objectifs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Aujourd'hui, de nombreux engagements RSE incluent des actions en faveur du bien-être et de l'épanouissement des collaborateurs, contribuant à une image de marque positive et à l'attractivité de l'entreprise. En intégrant la QVCT dans les indicateurs de performance RSE, les entreprises peuvent démontrer de manière concrète leur engagement en matière de responsabilité sociale, au-delà des simples déclarations d'intention. La mesure de la QVCT

devient alors un outil essentiel pour renforcer la crédibilité de la politique RSE et pour assurer une cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et les conditions de travail réelles.

«Sans pilotage, la QVCT risque de devenir une dépense sans retour, là où elle pourrait être un investissement stratégique.»

Vers une QVCT équilibrée : de la surconsommation de contenu à l'accompagnement humain

Aujourd'hui, de nombreuses initiatives en matière de QVCT se concentrent sur la mise à disposition de contenu digital, comme des conseils sur la gestion du stress ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Bien que ces ressources aient leur utilité, elles peuvent parfois générer une surcharge d'informations pour les collaborateurs, ajoutant de la pression au lieu d'apporter un réel soulagement. Pour un impact durable et significatif, l'accompagnement humain, dispensé par des experts, devient un élément clé. Ce type d'accompagnement responsabilise les collaborateurs en leur montrant que leur employeur s'engage activement pour leur bien-être, ce qui renforce leur engagement et



leur satisfaction au travail. Comme le souligne Antoine Dutauziet, Coach de CompanionCare certifié sur la méthodologie Uway:

«Pendant longtemps, les évaluations en entreprise se limitaient à des tests de personnalité, axés principalement sur les comportements ou les valeurs des collaborateurs. Cependant, une approche plus globale, prenant en compte les passions, les talents, ainsi que les objectifs et impératifs de vie de chacun, apporte une profondeur essentielle qu'on trouve dans une méthodologie comme Uway. Par exemple, lors d'un recrutement, cette perspective permet de différencier entre deux candidats aux compétences techniques équivalentes pour évaluer lequel s'épanouira réellement dans le poste et lequel risque de s'épuiser rapidement. Ce type d'accompagnement, impossible à obtenir avec un simple outil de mesure, repose sur l'expertise humaine qui sait interpréter et adapter les informations au contexte et aux individus. Ainsi, l'entreprise peut non seulement éviter les erreurs de casting coûteuses, mais aussi renforcer durablement l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.»

Le bien-être au travail, par ailleurs, est une notion complexe et subjective. Certains collaborateurs trouvent leur épanouissement dans un environnement qui soutient leurs ambitions professionnelles, même s'il comporte un certain niveau de stress. D'autres, au contraire, attachent plus d'importance à un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, un équilibre qui s'inspire du concept danois de Hygge – un art de vivre axé sur le confort, la convivialité et le bien-être au quotidien.

Créer un environnement de travail qui s'apparente à cette ambiance Hygge, où chaque collaborateur se sent à l'aise et valorisé, permet de répondre aux attentes de ceux qui privilégient un espace accueillant et équilibré.

Un levier stratégique pour la performance de l'entreprise

La QVCT peut devenir un puissant levier de performance lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique, au-delà des initiatives cosmétiques. Netflix illustre bien comment une culture d'entreprise centrée sur la liberté, la responsabilité et le bien-être peut stimuler l'innovation et renforcer l'engagement des équipes. Ce succès repose sur une vision profonde

de la QVCT comme un pilier de la performance durable. Toutefois, pour atteindre un tel niveau de transformation culturelle, les entreprises ont besoin de plus que des outils de mesure.

Si des plateformes permettent de quantifier divers indicateurs, cela ne suffit pas à transformer durablement les comportements et les pratiques. Un accompagnement par des experts est essentiel pour interpréter les résultats, guider les équipes, et mettre en place des actions adaptées. Ce soutien humain crée une véritable valeur ajoutée en aidant les entreprises à aller au-delà des chiffres, vers une QVCT qui se reflète concrètement dans le quotidien des collaborateurs, générant ainsi un impact positif et durable sur la performance de l'organisation.

«La QVCT durable repose sur une stratégie à long terme et un accompagnement humain pour un véritable impact.»

La QVCT, un engagement nécessaire pour l'avenir Au XIXe siècle (sup.)

Des entrepreneurs visionnaires comme les frères Pereire ont jeté les bases de ce que l'on pourrait appeler «l'entreprise patriarcale», une organisation où le bien-être des salariés était soigneusement pris en compte. Bien que ce modèle ait été critiqué pour sa dimension paternaliste, il visait à renforcer l'attachement et la loyauté des employés envers l'entreprise en répondant à leurs besoins fondamentaux. Aujourd'hui, dans un contexte très différent, la QVCT se réinvente. Elle ne se limite plus aux actions ponctuelles ou aux initiatives de bien-être éparses, mais devient une composante intégrée et mesurable de la stratégie globale de l'entreprise.

Elle agit comme un moteur d'engagement, de rétention et de productivité, prouvant que l'investissement dans le bien-être des collaborateurs n'est pas seulement une question de «faire le bien», mais aussi de «bien faire». La combinaison d'un accompagnement par des experts et d'outils de mesure garantit la pérennité de cette démarche, en permettant à chaque collaborateur de s'épanouir pleinement dans un environnement de travail valorisant.

En fin de compte, la QVCT est un investissement qui, bien calibré, profite à la fois aux collaborateurs et aux organisations, en créant un cercle vertueux où bien-être et performance se renforcent mutuellement. Pour les DRH, il s'agit de transformer cette opportunité en action concrète, et d'adopter une approche holistique qui place véritablement le bien-être au cœur de la stratégie d'entreprise.

Chinhan Chergui






**LA SATISFACTION AU
TRAVAIL, LA GRANDE
OUBLIÉE !**



Des managers brillants sont désemparés quand ils doivent accommoder les besoins de flexibilité des jeunes à la soi-disant «vieille école» des seniors. Le recrutement entre les hommes et les femmes se fait parfois au détriment des premiers sous le prétexte de l'égalité entre eux. Et la prise en compte des critères écologiques dans la stratégie de l'entreprise ne rend pas forcément les salariés plus heureux au travail.

Elisabeth Provost Vanhecke
Essayiste systémicienne et didacticienne professionnelle



Le travail est malade

L'enquête de l'ADP Research Institute, People at Work 2024 de Workforce View pointe qu'en Europe 47% des salariés sont stressés dans des proportions notables, dont 16 % fortement. Si le salaire et la sécurité au travail se classent parmi les premières revendications des salariés toutes provinces confondues, le désir d'épanouissement au travail atteint 30% dès la tranche d'âge des 35-44 ans pour atteindre 45% pour les plus de 55 ans.

L'entreprise a cependant mis en œuvre dans son mode de gouvernance, des critères qui visent à l'égalité, l'éthique ou l'environnement. Les salariés continuent à se désengager de leur travail et ce n'est pas un phénomène générationnel.

Qu'est ce qui ne fonctionne pas ?

L'effet miroir de la DEI et de l'ESG

Des nouveaux concepts tels la Diversité, l'Égalité et l'Inclusion (ou DEI) ou l'Environnement Social et de la Gouvernance (ESG) ont été introduits en entreprise, notamment chez les grands comptes et les Entreprises de Taille

Intermédiaire. Ces derniers font de l'égalité des chances un axe majeur de leur politique de recrutement afin de faire en sorte que tous les individus disposent des mêmes chances, des mêmes opportunités de développement social, indépendamment de leur origine sociale, de leur sexe, des moyens financiers de leurs parents, de leur lieu d'habitation, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle ou d'un éventuel handicap.

Avec la détermination d'aller au-delà du constat d'une simple égalité des droits, l'égalité des chances consiste principalement à soutenir et accompagner des populations qui font l'objet de discrimination afin de leur garantir une équité de traitement. D'après l'enquête Workforce View, la grande majorité des salariés apprécie principalement les formations relatives à la DEI si parmi eux, les travailleurs interrogés âgés de 55 ans et plus sont presque cinq fois plus susceptibles que les jeunes de 18 à 24 ans de douter de l'efficacité d'une initiative DEI.

Sans doute s'agit-il d'un phénomène de sagesse dû à l'âge...

Quant aux critères environnementaux, sociaux



et de gouvernance (ESG), ce sont des grandes catégories qui recouvrent les différents métiers d'une entreprise, et aux possibles impacts sur la société ou l'environnement. D'après l'enquête citée plus haut, 2 travailleurs sur 3 sont satisfaits des initiatives de leur entreprise qui minimisent les changements climatiques et les émissions de carbone. La confidentialité des données (79 %) et la promotion d'un lieu de travail sûr et inclusif (78 %) sont également bien classées. Cependant, Les travailleurs les plus jeunes (18-24 ans) et les plus âgés (plus de 55 ans) ont tendance à se montrer moins satisfaits de la participation de leur entreprise aux activités ESG qui leur tiennent à cœur. Les jeunes travailleurs apprécieraient les actions en matière de respect des droits de l'homme ou celles pour stimuler l'engagement des salariés.

Ne serait-ce pas là un point commun entre les générations ?

De nature morale, les critères de l'ESG sont utilisés en tant qu'élément de mesure de la durabilité de la transition énergétique et écologique (ou soutenabilité) et de l'impact éthique que ce soit dans une société ou dans un domaine économique. Cet ensemble de principes moraux est à la base de la conduite de quelqu'un et ils désignent également un investissement responsable.

«ESG» est un sigle international utilisé par la communauté financière pour marquer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ces dimensions et les différents critères associés à chacune d'entre elles aident à déterminer la contribution sociétale d'une entreprise sur chacun de ces aspects. Ils permettent également d'élargir et d'enrichir l'analyse de ses futures performances financières, de sa rentabilité et des risques inhérents.

On se souviendra que la rentabilité est la capacité d'un investissement à produire un bénéfice. Concrètement, c'est un rapport entre le revenu qu'il génère et les sommes mobilisées pour l'obtenir. C'est un outil de mesure de la performance pour une entreprise et il peut concerner tout type de structure ou de projet. Faudrait-il comprendre que les démarches de DEI et d'ESG ne porteraient que sur les populations discriminées et que leur objectif serait de fabriquer encore plus de profit pour l'entreprise, ignorant comment la satisfaction au travail est générée ?

Aurait-on oublié que la conduite requise par les critères ESG ou comportement n'est pas la personne agissant selon la norme en vigueur ? L'entreprise s'en contenterait-elle ?

Dans ces conditions, comment s'étonner que l'interaction entre salariés, managers et gouvernances soit devenue plus difficile? Quel «bénéfice» propre, mis à part une augmentation de salaire, pourrait trouver le salarié en quête de sens dans son activité ? La raison interne pour laquelle il travaille est-elle satisfaite ?

Aurait-on la capacité d'être performant au travail de façon soutenable sans joie, plaisir, ou en être heureux?

La démarche QVT contribue déjà à la performance de l'entreprise

La norme ISO 26000 de 2011 positionnait la démarche sociétale avec ses trois volets, social, environnemental et économique comme un changement de paradigme pour les entités dont les salariés seraient devenus parties prenantes en coconstruisant une finalité commune ; un but partagé par tous auquel chacun serait reconnu contributif quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

Concomitamment à la démarche ISO, est apparue celle de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Celle-ci désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent notamment la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que les horaires ou l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, ou les délais de production ou de ventes d'un produit) Il s'agit d'un moyen indispensable pour tendre vers un risque travail amoindri dans son environnement. Dans son volet amélioration des conditions de travail, la QVT a pour objectif le déploiement de la performance de l'entreprise. Elle vise notamment à diminuer les jours non travaillés pour cause d'accident du travail ainsi que la cotisation à régler aux caisses sociales assise sur le même objet.

Le paradigme de la QVT actionné de cette façon serait supposé contribuer implicitement à l'engagement des salariés dans leur recherche du sens de leur travail. On passerait ainsi d'un outil objectivant visant à agir sur les facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui constituent les causes externes d'insatisfaction de l'environnement de travail ; à son impact induit sur les besoins fondamentaux des individus. Quand ceux-ci ont la nature de raisons internes, personnelles et souvent non identifiées



qui, lorsqu'elles sont reconnues et prises en compte, génèrent la satisfaction d'accomplir son activité.

La QVT est sans doute la démarche la plus proche du salarié et nombre de progrès ont été réalisés dans la prévention des risques professionnels. Cependant, la détérioration de la santé mentale représente encore aujourd'hui l'obstacle essentiel à l'émergence du bien-être au travail. Confondre causes externes du mal-être et raisons internes à l'individu favorables au travail est une erreur majeure qui pourrait expliquer les situations de détérioration de la santé mentale du salarié.

Le télétravail, un équilibre entre vie personnelle et professionnelle

L'approche du travail par la QVT porte également sur la problématique de l'équilibre vie privée et vie professionnelle en lien avec le phénomène du télétravail apparu brutalement dans le monde de l'entreprise en même temps que le Covid. D'après une analyse de la Dares publiée en novembre 2024, le télétravail connaît aujourd'hui un recentrage parmi les salariés français. Alors que seulement 9 % d'entre eux pouvaient y recourir quelques jours et souvent uniquement pour quelques demi-journées par mois en 2019, la part des employés qui s'y sont essayés entre mars 2020, date du début du premier confinement, et début 2021, a bondi à 42 %.

Mais depuis, souligne l'organisme rattaché au ministère du Travail, la pratique tend à reculer. Dès les premiers mois de 2021, la part de salariés en distanciel était retombée à 31 %. Depuis, le chiffre n'a pas cessé de chuter pour tomber à 26 % début 2023, dernières données disponibles. Ce retour en arrière est encore plus marqué parmi les télétravailleurs «intensifs» (trois jours ou plus par semaine). Essentiellement favorable aux cadres (60% en 2021), aujourd'hui un grand nombre d'entreprises font machine arrière.

Pour elles, un des arguments clé contre le télétravail est que l'excentration du lieu d'activité nuit à la performance de l'équipe et crée des difficultés dans le management simultané des salariés in situ et de ceux distanciés. Quand pour ces derniers, le télétravail représente souvent un avantage majeur dans leur épanouissement professionnel et personnel. Certains envisageraient même de démissionner si jamais ils étaient contraints de retourner sur site.

Le lien de cause à effet affiché par l'entreprise entre la diminution de sa performance et le télétravail, pose question. Les facteurs avancés qui lui sont défavorables ne sont pas à sous-estimer. Pour exemple on pourrait citer,

la difficulté de mesurer le temps effectif de travail, celles d'évaluer la réalité des accidents reliés au travail ou encore celles du manager pour conserver la dynamique d'équipe. Tous ces éléments ont la nature de causes externes qui sont susceptibles d'être résolues par le retour sur site. La question de savoir comment le lieu de vie familial, a fortiori dans un environnement nature, influencerait négativement le comportement des télétravailleurs vis-à-vis de leurs employeurs, reste en suspens.

Quelle attitude le télétravailleur aurait-il développé qui soit défavorable à l'entité ?

L'espace de liberté

Les managers s'interrogent sur la façon de conduire les générations les plus jeunes dans leur quête d'indépendance au travail ; et dans le même temps les seniors, dont la demande de flexibilité est de plus en plus importante. Ont-ils conscience que les deux sollicitations se rejoignent ? Elles portent toutes les deux sur une revendication intergénérationnelle analogue, celle de disposer d'un espace de liberté individuelle plus vaste. Elles visent implicitement la quête d'un changement de paradigme dans le management, celui de passer d'une conduite rapprochée des salariés à un pilotage libérateur de leur mobilité et favorable à l'expression de Soi.

Pour l'entité, la quête d'un Soi au travail, passe par la reconnaissance de l'identité personnelle du salarié avant celle de ses performances individuelles. Elle a pour corollaire l'émergence d'un espace de liberté où il aurait les moyens de s'accomplir. Celui qui télétravaille et qui peut grâce à cela retrouver un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle, a souvent choisi de le faire dans une zone périurbaine voire rurale. Selon une récente étude conjointe de France Stratégie et de l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable, le phénomène est d'importance. Il pourrait même expliquer la perte d'attractivité de certains territoires périurbains ayant misé sur l'immobilier tertiaire !

La vie chez soi, en famille, est vécue par le télétravailleur comme un facteur de sécurisation émotionnelle favorisant des rapports satisfaisants avec les proches. Ce qui impacterait implicitement le développement de la confiance en soi, de la liberté d'expression et de la pensée. Dans cet espace de liberté familial, l'individu tend à échapper à la pensée groupale, aux contraintes organisationnelles ou à la crainte d'un comportement différent de celui de ses collègues, ce qui le singulariserait négativement dans l'entreprise.

La présence de la nature en proximité du lieu



de vie élargit encore plus l'espace de liberté de la personne. Pour elle, d'un espace collectif familial, la nature devient un espace pour Soi dont aucune règle lui est imposée. Juste celle de profiter de l'instant.

Ecrit vers 1599, William Shakespeare place l'action de sa comédie Comme il vous plaira, dans une zone de refuge, de liberté et de transgression, la forêt d'Ardenne où évoluent personnages, vie sauvage et cheptel. Elle s'y révèle être un lieu de partage du vivant tout entier.

Selon l'expression du philosophe Jean-Baptiste Vidalou (Être forêts aux Editions La Découverte, 2017), le mot forest, «forêt», dérivé de l'étymon latin fors, foris, «dehors», déploie un territoire insoumis dans un mouvement de repli, de personnes entrées en clandestinité pour former une communauté d'indociles.

Et l'écrivain allemand Ernst Jünger (dans son essai Traité du rebelle sous-titré Le recours aux forêts, chez Bourgeois 1995) rappellera ce que Shakespeare nous raconte déjà avec la forêt d'Ardenne : de tout temps la forêt a été l'emblème de la rébellion.

D'après le dictionnaire Larousse, l'action de se rebeller est une résistance. Grâce à sa proximité avec la nature, la personne acquiert la capacité de résister à ce qui la contraint dans les différents domaines de sa vie. Vivre des perceptions visuelles, auditives et kinesthésiques favorables est susceptible de modifier l'orientation de son répertoire de savoirs cognitifs et émotionnels. Ce phénomène a été développé par le pédagogue Antoine de la Garanderie («Réussir, cela s'apprend» chez Bayard 2013). Ces perceptions agréables émergées au contact de la nature, et notamment de la forêt, transforment les connaissances et parfois même, embellissent les certitudes du vernis d'un bonheur oublié. Les Hawaïens appellent cela le «Mana»...

Pour le télétravailleur qui bénéficie de cet environnement, rien ne sera plus jamais pareil. Comment accepterait-il de revenir dans un espace qui réduit sa liberté d'être : un management non adapté voire toxique, une interaction insatisfaisante avec les collègues, l'omniprésence des neurosciences dans le langage ce qui interdit l'expression de l'intuition, la non-prise en compte des découvertes de l'apprenance en situation de travail, ou un climat social pollué par la recrudescence des tâches administratives juxtaposées aux tâches opérationnelles ?

Au travail, la personne a besoin de vivre ce qui satisfait ses besoins fondamentaux, ou propension fondamentale. L'émergence de

sa performance est à ce prix. Une interaction satisfaisante entre le manager et ses collaborateurs serait en mesure d'y contribuer. Ce dernier pourrait réfléchir aux avantages d'un pilotage par la satisfaction de leurs besoins fondamentaux au lieu de les conduire de façon étroite à force de protocoles à respecter.

Seul, un espace de liberté retrouvé fait la part belle à la performance individuelle !

La transition salvatrice de l'Être Soi au travail

La solution semble si facile qu'elle peut paraître illusoire... Simplement, ce qui changerait tout, aussi bien pour la personne, le manager et la gouvernance, c'est d'inverser le sens des démarches DEI, ESG et QVT. Partir lors d'un recrutement, d'un entretien annuel ou de toute autre occasion générant un dialogue entre la personne et son N+1, (le dialogue professionnel resterait à inventer) de ce qui satisfait le salarié au travail, telle la défense du faible pour la jeune avocate, écouter ses collaborateurs pour l'agent de la collectivité ou s'investir dans des activités sociétales pour la diplômée de Sciences Po. Tous ces souhaits font partie des mesures proposées par les dispositifs existant. Mais la différence est notable : comment le manager pourrait-il savoir ce qui conviendrait à la personne quand il l'ignore et qu'il va lui imposer des critères trop loin de ceux qui contribueraient à son épanouissement personnel ?

Plaquer le général sur le particulier ne fonctionne pas, sauf le cas d'espèce de la bouteille jetée à la mer et retrouvée par celui qui l'attendait sans savoir qu'il l'attendait... Quand partir de la personne et de ses besoins fondamentaux fait gagner un temps précieux par la suite par le fait d'en perdre sur le moment. Le retour à l'investissement d'un management axé sur la personne se mesurera par l'économie que fera l'entreprise en jours de maladie, stress non résolu, accidents du travail, voire désengagement et démission !

La satisfaction d'Être soi au travail reste encore un des moteurs principaux de la performance individuelle et de la protection de la santé mentale !

Conclusion aléatoire

Souvent, les TPE et des ETI de taille modeste le mettent en œuvre, même sans démarche instituée. Le plaisir, la joie, être heureux au travail émergent grâce à une interaction favorable entre des personnes qui se connaissent et se respectent. Est-ce là un effet taille ou une meilleure prise en compte de l'humain dans l'organisation de travail ?

Elisabeth Frost Vanhecke





**COMMENT RÉAGIR À
L'INSATISFACTION AU
TRAVAIL ?**



Chacun est traversé au cours de sa vie professionnelle par un sentiment d'insatisfaction au travail, plus ou moins long, plus ou moins intense.

Yvan Barel
Enseignant-chercheur, Nantes Université



Chacun est traversé au cours de sa vie professionnelle par un sentiment d'insatisfaction au travail, plus ou moins long, plus ou moins intense. En s'intéressant à la diversité des réactions possibles à l'insatisfaction et aux facteurs pouvant expliquer ces choix, le modèle EVLN (Exit Voice Loyalty Neglect) est précieux pour les DRH soucieuses de réguler les relations de travail. En cas de dégradation de sa satisfaction au travail, le salarié peut quitter l'organisation (Exit, ou sortie), s'exprimer verbalement en exposant ses griefs (Voice, ou expression), patienter en attendant que la situation s'améliore, son sentiment de devoir à l'égard de l'institution passant au-dessus de ses doléances particulières (Loyalty, ou loyauté), ou alors renoncer et se contenter de maintenir le lien formel avec l'entreprise en négligeant son travail et en s'autorisant de l'absentéisme (Neglect, ou négligence). Cette typologie mais aussi les facteurs explicatifs proposés par ce modèle peuvent être affinés pour mieux comprendre les réactions à l'insatisfaction au travail et créer les conditions d'un rétablissement d'une bonne relation employé-employeur.

Typologie initiale des réactions à l'insatisfaction

Comme le montre la figure ci contre, les réactions à l'insatisfaction sont classées en fonction de deux critères.

Réactions à l'insatisfaction au travail (Rusbult, Zembrodt et Gunn, 1982)





1 Un axe oppose réactions «constructives» vs «destructives».

Alors que Exit et Neglect s'inscrivent dans une rupture du lien avec l'entreprise, Voice et Loyalty représentent deux réactions constructives en ce que le salarié tente de rétablir une relation d'emploi satisfaisante. Il faut donc bien entendre constructif/destructif en termes d'impact sur la relation employé-employeur. Car si le choix de quitter une entreprise (Exit) peut être salutaire et source d'un renouveau pour le salarié, elle n'est aucunement constructive dans le lien qui l'unit à l'entreprise actuelle.

2 L'autre axe oppose réactions «actives» vs «passives».

Les réactions Voice et Exit expriment la volonté d'agir sur la source du malaise, tandis que Loyalty et Neglect témoignent d'une posture attentiste.

Une typologie de réactions qui mérite d'être affinée

Dans le modèle EVLN, Exit est considérée comme une sortie effective de l'organisation. Pourtant, la sortie peut aussi prendre la forme d'une menace explicite mais non effective (en tout cas dans un premier temps), du type «moi, si c'est comme ça, je m'en vais!». Elle peut également être intériorisée pour auto-justifier

une posture de démission silencieuse (Quiet Quitting) : «de toute façon, moi c'est comme si j'étais déjà parti!». On pourrait donc au final distinguer trois formes d'Exit : «effectuée», «menace» et «intériorisée».

De même, Neglect est appréhendée sous l'angle du minimalisme et de l'absentéisme, alors que la négligence peut prendre des formes aggravées : détournement/destruction de ressources, divulgation d'informations erronées/diffamantes portant préjudice au collectif de travail, etc. De tels comportements pouvant difficilement être tolérés dans la durée par l'employeur, ils peuvent constituer pour le salarié une manière d'accepter la sortie et/ou de la négocier («je n'ai plus rien à perdre!»). On pourrait ainsi distinguer Neglect «acceptée» et Neglect «aggravée».

Le sens dans lequel est définie la Loyalty, à savoir rester positif et attendre (par devoir envers l'institution) que la situation s'améliore, ne renvoie-t-il pas à ce qu'on pourrait appeler une Loyalty «aveugle», une loyauté liée à l'incapacité du salarié à se projeter ailleurs? Une autre forme de loyauté existe, que l'on pourrait qualifier de Loyalty «lucide» : loyal, mais pour un temps et à certaines conditions.

Enfin, la réaction Voice peut également recouvrir des réalités très variables. A priori, la Voice est par excellence la réaction active et constructive qui mérite d'être privilégiée



tant elle est censée permettre de lever les malentendus. On pourrait parler de Voice «régulatrice». Mais la prise de parole par le salarié peut aussi être destructrice de son lien avec l'employeur. Formuler des attentes par rapport à son insatisfaction est une chose mais exprimer des exigences en est une autre. Quand la Voice est choisie par des salariés considérant le rapport de force comme le seul langage possible, on pourrait alors parler de Voice «couperet».

Pour quelles raisons les salariés choisissent-ils telle ou telle réaction ?

Le modèle EVLN met en avant trois facteurs :

1 Le précédent niveau de satisfaction au travail. Le fait d'avoir apprécié les conditions matérielles et psychologiques de travail pousse le salarié à prendre la parole (Voice) ou à patienter (Loyalty) tant il est touché par une forme d'optimisme de pouvoir retrouver tout ou partie de ce qu'il a vécu.

2 L'investissement dans l'emploi. Cet investissement fait référence au nombre d'années passées dans l'entreprise, aux avantages acquis que le salarié aurait du mal à retrouver ailleurs, aux compétences développées qui ne seraient pas aisément transférables. Plus un salarié reste dans une entreprise, plus grande est sa difficulté à la quitter. Ce n'est pas simplement lié aux «barrières à la sortie» qui compliquent la possibilité pour le salarié de retrouver des conditions équivalentes au sein d'une autre entreprise, c'est aussi lié à son sentiment de redevabilité d'avoir acquis un statut social à travers son emploi. Cet attachement à la fois rationnel et affectif à l'entreprise l'incite à préserver sa relation à l'entreprise par l'adoption de réactions constructives (Voice ou Loyalty).

3 Les alternatives d'emploi. Le salarié disposant d'alternatives de qualité à son emploi a tendance à choisir des stratégies actives. Pour lui, attendre passivement que la relation à l'entreprise s'améliore n'est pas une option. Il prendra la parole pour obtenir une réponse à ses attentes (Voice) ou bien quittera l'entreprise (Exit).

D'autres facteurs pourraient compléter le modèle EVLN. Il en va ainsi de la perception par le salarié du degré de responsabilité de l'employeur dans son sentiment d'insatisfaction. Si la source des difficultés est liée à des variables exogènes (crise mondiale, arrivée d'un nouveau concurrent, etc.), le salarié sera enclin à réagir de manière constructive, notamment en patientant. Par contre, si le problème vient de variables endogènes (mauvaise volonté

ou mauvaise foi de l'employeur), le sentiment d'injustice poussera le salarié à l'adoption de stratégies destructives.

La réputation de l'entreprise est également un facteur impactant les réactions. Parce qu'une bonne réputation favorise l'engagement et l'identification à l'entreprise, le salarié sera plutôt enclin à adopter une réaction constructive pour gérer son insatisfaction au travail. Il a non seulement intériorisé l'idée que son entreprise est «bonne» mais il estime également que son entourage familial et amical comprendrait difficilement le choix d'une stratégie destructive.

Défi RH : créer les conditions de la Voice «régulatrice» !

Les réactions Exit, Neglect et Loyalty ne sont-elles pas des résultantes de l'échec de la Voice ? Comment l'employeur peut-il inciter le salarié insatisfait à choisir la solution de la Voice «régulatrice» ? Au moins deux pistes peuvent être avancées :

La première est d'ordre relationnel : c'est la possibilité pour le salarié d'être entendu par un interlocuteur qui le comprend. Même si le salarié y met les formes, sa parole peut être mal accueillie, voire même être retournée contre lui. Il arrive que l'amorçage d'un dialogue du salarié soucieux d'améliorer la situation soit, à tort, perçu par sa hiérarchie comme l'expression d'une posture revendicative et peu corporate. Quand oser s'exprimer représente une prise de risque conséquente, le salarié peut préférer directement privilégier une alternative à la Voice pour éviter de se voir englué au cœur d'une situation émotionnellement éprouvante.

La seconde piste est d'ordre organisationnel : c'est la possibilité pour le salarié d'être entendu par un interlocuteur qui a le pouvoir de répondre à ses attentes. L'évolution des organisations n'est guère favorable à l'accueil de la parole du salarié. Accroissement de la taille des entreprises, compartimentation, opacité : le pouvoir de décision se trouve de plus en plus dilué et éloigné des lieux d'action. Or l'adoption de la stratégie Voice par le salarié suppose qu'il puisse échanger avec un interlocuteur bien identifié et disposant d'un réel pouvoir de décision.

Face aux insatisfactions ressenties par les salariés, la responsabilité de la DRH est donc de tout mettre en œuvre pour créer les conditions d'un recours à la Voice «régulatrice», solution à encourager au nom des vertus du dialogue qui fait notre humanité.

Yvan Barel



REPENSER LA ZONE DE CONFORT : NAVIGUER ENTRE SÉCURITÉ ET EXPLORATION



La « zone de confort » : cette expression a souvent été réduite à une image statique, un espace où rien ne bouge, où l'individu s'installe dans une routine rassurante mais stérile. Pourtant, cette interprétation simpliste ne rend pas justice à la richesse de ce concept. Et si, au lieu de nous en extirper à tout prix, nous apprenions à naviguer en son sein avec intelligence et bienveillance ? Une telle approche, qui conjugue exploration et stabilité, pourrait bien transformer notre compréhension de la croissance personnelle et professionnelle.

Marie-Victoire Chopin

Docteur en psychologie et en sciences du langage, MBA – APHP, Sorbonne Université, IAE de Paris



La « zone de confort » : cette expression a souvent été réduite à une image statique, un espace où rien ne bouge, où l'individu s'installe dans une routine rassurante mais stérile. Pourtant, cette interprétation simpliste ne rend pas justice à la richesse de ce concept. Et si, au lieu de nous en extirper à tout prix, nous apprenions à naviguer en son sein avec intelligence et bienveillance ? Une telle approche, qui conjugue exploration et stabilité, pourrait bien transformer notre compréhension de la croissance personnelle et professionnelle.

Dans le monde professionnel, l'idée de « sortir de sa zone de confort » s'est imposée comme un dogme. Managers et ressources humaines, persuadés que la pression constante stimule l'innovation et la performance, en font un mantra. Pourtant, les résultats de cette approche sont souvent bien éloignés des attentes. Plutôt que de pousser à l'excellence, elle engendre fréquemment du stress, de la démotivation, voire de l'épuisement. Les équipes, confrontées à des défis trop grands ou imposés trop brusquement, développent des résistances qui compromettent la collaboration et la créativité.

Pour aller au-delà de cette dynamique stérile, il est essentiel de réexaminer la zone de confort sous un jour nouveau. Plutôt que de la réduire à une simple contrainte à dépasser, pourquoi ne pas la considérer comme un mécanisme psychologique indispensable ? Un espace d'où l'on peut puiser force et énergie pour se lancer dans des défis progressifs. À l'image d'un port d'attache pour un navire, elle est le socle qui nous permet d'explorer sans nous perdre.



L'attachement comme fondement de la sécurité

Bien connue, la théorie de l'attachement, développée par John Bowlby et approfondie par Mary Ainsworth, éclaire cette compréhension. Dès la petite enfance, notre capacité à explorer dépend de la sécurité qu'une figure d'attachement nous offre. Cette base stable et bienveillante devient un socle à partir duquel l'enfant peut s'aventurer, jouer et grandir. Ce mécanisme ne disparaît pas avec l'âge : il se transpose dans notre vie adulte, influençant nos relations personnelles et professionnelles.

Un attachement sécurisé est donc essentiel pour établir une zone de sécurité intérieure. Cette sécurité ne nous enferme pas, elle nous libère. Elle offre un cadre où la créativité, l'imaginaire et l'exploration peuvent s'épanouir. À l'inverse, lorsque cette sécurité fait défaut, nous consacrons nos ressources à nous protéger d'un environnement perçu comme hostile. Cela limite non seulement notre capacité à innover, mais aussi notre bien-être au quotidien.

Naviguer entre les zones de sécurité, de confiance et d'exploration

Pour mieux comprendre ce mécanisme, imaginons nos besoins fondamentaux comme un navire. La coque, solide et protectrice, représente nos besoins fondamentaux de sécurité. C'est elle qui nous permet de flotter, de maintenir un équilibre face aux vagues de la vie. Le pont, lieu de connexion et d'interaction, symbolise nos besoins sociaux et affectifs. Enfin, les voiles, tendues vers l'horizon, incarnent nos aspirations à explorer, à créer et à nous accomplir.

On ne peut répondre à ses besoins fondamentaux qu'en concevant son propre fonctionnement comme une navigation au sein de trois zones fondamentales, étroitement interconnectées : la zone de sécurité, la zone de confiance et la zone d'exploration. Ces zones constituent une zone de confort élargie, que nous appellerons une zone de navigation libre pour rompre avec le terme négativement connoté. Pour que le voyage se déroule harmonieusement, chaque zone doit jouer son rôle. La sécurité ancre nos ressources, la confiance ouvre la voie à l'expérimentation, et l'exploration nous invite à repousser nos limites. Chaque zone prépare et soutient les autres dans une dynamique fluide, où chaque étape du voyage enrichit la suivante.

La zone de sécurité : la fondation de l'équilibre

La zone de sécurité constitue le cœur de notre équilibre psychologique. Elle est comparable au port où le navire revient après une longue navigation. C'est ici que nous trouvons refuge,



que nous reconstituons nos ressources internes et que nous consolidons notre confiance en nous-mêmes. Cette zone est essentielle : elle nous protège des tempêtes émotionnelles, nous offre un espace pour réfléchir et planifier, et nous prépare à affronter de nouveaux défis.

Dans un cadre professionnel, la zone de sécurité se manifeste par des rituels et des repères stables. Un collaborateur qui connaît les attentes de son poste, qui se sent valorisé et qui a la possibilité de se ressourcer après une période intense de travail, développe une base solide pour évoluer. À l'inverse, un manque de stabilité — qu'il s'agisse d'objectifs flous, d'un environnement hostile ou d'un manque de reconnaissance — érode cette zone de sécurité, rendant chaque action plus difficile et chaque défi plus intimidant.

La zone de confiance : un espace de progression maîtrisée

La zone de confiance se situe entre la sécurité et l'exploration. C'est ici que nous osons prendre des risques mesurés, tester de nouvelles approches et élargir progressivement notre champ d'action. Ce passage est indispensable, car il nous permet de sortir de la routine sans basculer dans l'insécurité.

Imaginez un collaborateur qui commence à proposer des idées lors de réunions après



avoir observé ses collègues pendant plusieurs mois. Ce n'est pas un saut dans l'inconnu, mais un pas mesuré vers plus de visibilité. Ce processus demande un équilibre subtil entre encouragement et respect du rythme individuel. Si un manager force un collaborateur à se précipiter dans une situation inconfortable sans préparation, cela peut générer de la peur ou un sentiment d'échec. En revanche, offrir des opportunités progressives, tout en laissant la possibilité de revenir en arrière si nécessaire, crée un cadre propice à l'apprentissage.

La zone d'exploration : le territoire des possibles

Enfin, la zone d'exploration correspond au moment où nous repoussons réellement nos limites, où nous nous confrontons à l'inconnu. C'est ici que la créativité et l'audace prennent toute son ampleur, que l'innovation s'épanouit et que nous découvrons de nouvelles compétences ou horizons. Cependant, cette zone ne peut être explorée que si nous restons connectés à notre base intérieure. Sans cette connexion, l'exploration peut se transformer en expérience traumatisante, où le sentiment de danger prend le dessus sur l'enthousiasme.

Dans un environnement professionnel, cela peut correspondre à la prise en charge d'un projet ambitieux ou à la confrontation avec un marché inconnu. Par exemple, un entrepreneur qui décide de lancer un produit innovant doit pouvoir s'appuyer sur une équipe solide et des ressources bien établies. Sans cela, chaque obstacle risque de devenir une impasse insurmontable.

Sécurité psychologique : l'articulation entre zones individuelles et collectives

Ces zones de navigation intérieure trouvent un écho dans la notion de sécurité psychologique, popularisée par Amy Edmondson. Dans une équipe, cette sécurité collective repose sur une croyance partagée : chacun peut s'exprimer, expérimenter et poser des questions sans crainte de jugement ou de répercussions négatives. C'est dans cet environnement que les individus peuvent naviguer entre leurs zones de sécurité, de confiance et d'exploration.

Cependant, cette dynamique collective repose sur une sécurité individuelle de chaque collaborateur. Ainsi, celui ou celle dont la sécurité intérieure est fragile peut déstabiliser l'équipe entière, transformant une ambiance collaborative en une source de stress et de tensions. À l'inverse, une sécurité collective bien établie agit comme un filet de protection, permettant à chaque membre de s'appuyer sur le groupe pour prendre confiance et oser explorer.

Un leadership éclairé pour une navigation collective

Pour les managers, cette navigation collective demande un leadership éclairé. Il ne s'agit pas de pousser les collaborateurs hors de leur zone de confort, mais de créer des conditions où chacun peut avancer à son rythme. Cela implique d'évaluer les bases de sécurité de l'équipe, de proposer des défis progressifs, et de valoriser les apprentissages, même en cas d'erreur. Le Job Crafting, ou l'art d'ajuster son travail à ses forces et aspirations, offre une méthode concrète pour encourager cette navigation. Permettre aux employés de redéfinir leurs tâches, leurs relations ou leur perception de leur rôle favorise leur engagement et leur épanouissement. Ces ajustements subtils renforcent leur capacité à évoluer sereinement entre stabilité et exploration.

Vers une philosophie du développement humain

En redéfinissant la zone de confort comme un espace de navigation, nous passons d'une vision simpliste du développement à une approche plus nuancée et durable. Il ne s'agit pas de fuir nos bases, mais d'apprendre à osciller intelligemment entre ancrage et envol. Cette philosophie, applicable à l'échelle individuelle comme collective, permet de bâtir des environnements où la croissance, la collaboration et l'innovation s'épanouissent harmonieusement.

Marie-Victoire Chopin

Bibliographie :

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. N. (2015). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. Psychology Press.
- Bowlby, J. (1978). *Attachement et perte - Volume 1, L'attachement*. Collection: Le Fil Rouge, Presses Universitaires de France (PUF).
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons Inc.
- Shorey, H. S., & Chaffin, J. S. (2018). *Leader-Follower Attachment: Implications for Personality Assessment in Organizational Contexts*. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 518-528.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



DROIT À LA DÉCONNEXION



Avec le déferlement d'outils numériques qui s'abat sur les entreprises depuis quelques années, le droit à la déconnexion est devenu un enjeu central de la qualité de vie au travail. Introduit dans le code du travail français dès 2016, ce nouveau droit peine cependant à se décliner sous forme de pratiques efficaces. Et si l'enjeu n'était tout simplement pas traité au bon niveau organisationnel ?

Suzy Canivenc

Directrice scientifique de Mailoop

Chercheuse à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN)

Chercheuse associée à la chaire Futurs de l'Industrie et du Travail de l'École des Mines de Paris-PSL



Les politiques de déconnexion en entreprise...et leurs travers

Les politiques de déconnexion mises en place en entreprise peuvent prendre plusieurs formes, plus ou moins coercitives : incitation à envoyer moins de mails et à utiliser d'autres outils de communication, charte de bonnes pratiques (ne pas envoyer de messages après 18h ou le weekend) voire carrément coupure des serveurs en dehors des heures de travail. Certaines entreprises encouragent également l'usage de fonctionnalités permettant de reporter l'heure d'envoi tardive d'un message au lendemain matin. D'autres surveillent les personnes envoyant des mails à des heures inappropriées et, à partir d'un certain seuil, les invitent à en parler avec leur supérieur.

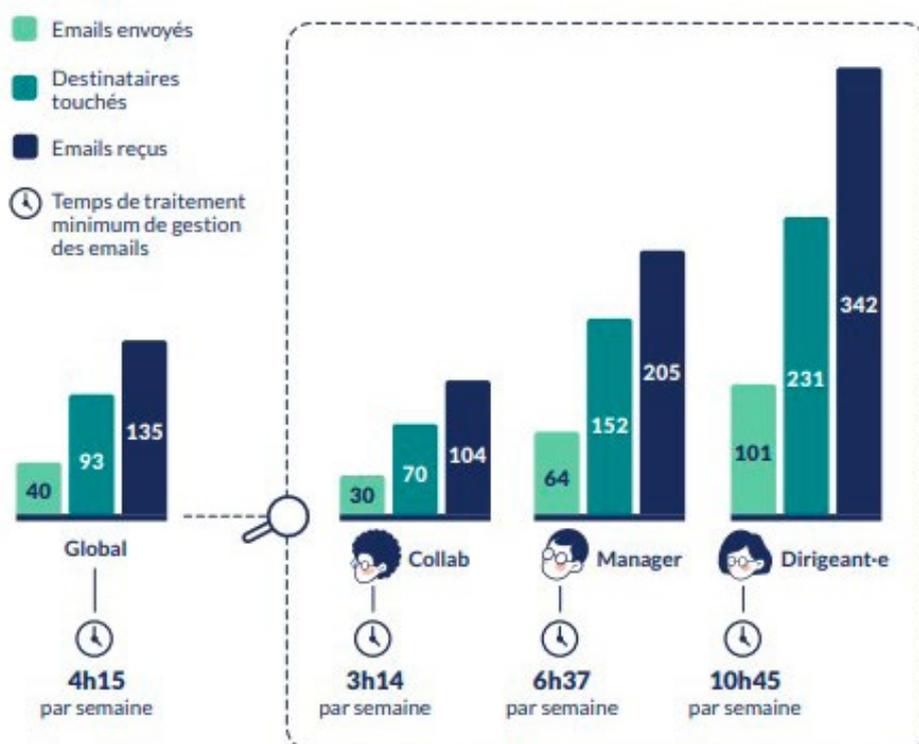
Ces actions bien intentionnées se heurtent cependant toutes au même écueil : la rigidité de formules souvent décorrélées des contraintes du «travail réel» et des aspirations individuelles. Imposer une plage horaire d'interaction arbitraire et monolithique (8h-18h) ne tient en effet compte ni des besoins opérationnels propres à chaque métier, ni des attentes des collaborateurs en termes de flexibilité :

Empêcher d'envoyer des mails après 18h sied mal à certaines activités et peut générer des frustrations ou de l'anxiété, notamment lorsque



Combien d'emails gère t-on par semaine ?

Une personne envoie en moyenne 40 emails par semaine, qui touchent 93 personnes. Et en reçoit 135.



le travailleur est pris en étau entre les demandes opérationnelles (rendre un dossier au plus vite) et les contraintes techniques (coupure des serveurs après 18h). Loin d'enrayer le problème, ce type de situation aggrave au contraire le stress numérique.

Cette pratique peut également avoir un effet boule de neige : si tous les mails tardifs sont envoyés le lendemain ou le lundi à la même heure, certaines messageries risquent d'être totalement surchargées. Le stress occasionné ne sera finalement que reporté à plus tard et condensé sur des plages horaires critiques.

> Inciter à utiliser d'autres outils que le mail a pour effet de multiplier les plateformes de communication et de collaboration internes. Dans ce cas, le nombre de messages ne baisse pas nécessairement mais se retrouvent éclaté sur divers dispositifs numériques : ici encore le problème s'est simplement déplacé et s'en trouve même exacerbé lorsqu'il s'agit de retrouver les informations.

Enfin, les pratiques consistant à surveiller individuellement les usages numériques induisent un sentiment de contrôle et de défiance malsain, qui sied mal aux attentes des collaborateurs en termes d'autonomie et de souplesse organisationnelles.

Ce type de préconisations «hors sol» sont ainsi souvent contournées par les salariés et ont

donc peu d'effet sur les usages numériques réels. Résultat : l'existence d'une politique de déconnexion ne réduit pas la probabilité que les travailleurs reçoivent des sollicitations en dehors de leurs heures de travail et qu'ils y répondent (1). Toutefois, comparativement aux organisations qui n'ont pas de politique de déconnexion, ces entreprises voient leurs salariés déclarer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un moindre stress et une plus grande satisfaction globale au travail.

Ainsi, si ces politiques de déconnexion ont peu d'effets concrets sur les usages du numérique, elles ont en revanche l'intérêt d'envoyer un message fort en interne : dans notre organisation, nous considérons que cette cacophonie numérique est un problème, qu'elle abîme le travail et les personnes. L'hyperconnexion, autrefois signe d'un engagement bien vu au travail, est désormais désapprouvée par la culture d'entreprise. Ce n'est pas rien en termes d'évolution culturelle ! Mais c'est loin d'être suffisant pour faire émerger de bonnes pratiques d'usage.

Les pratiques de déconnexion individuelles...et leurs limites

Une approche plus individualisée est donc indispensable pour adapter les pratiques communicationnelles aux besoins de chacun.



Nous pouvons en effet tous prendre des mesures à notre échelle, en nous préservant des sollicitations numériques ou en les filtrant selon les moments de notre activité : désactiver ses notifications, indiquer «absent» ou «occupé» dans son agenda et sur le Chat, éteindre sa fenêtre Internet et son téléphone, sélectionner les appels et messages en fonction de l'émetteur ou du sujet, ne pas consulter ses messages sur le temps personnel, etc. Chacun peut également contribuer à mieux structurer les échanges : choix du média le plus approprié (le téléphone plutôt qu'une chaîne de mails), demandes et transmissions d'informations claires et complètes sans être excessives, stockage ordonné des documents que l'on nettoie régulièrement, etc.

Cette approche n'est cependant, elle non plus, pas suffisante. Elle peut en effet conduire les organisations à laisser les salariés se débrouiller seuls pour faire respecter leur droit à la déconnexion. Or, face à des outils de communication et de collaboration utilisés de manière collective, l'individu ne peut être seul responsable de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques. Elles ont donc besoin d'être soutenues au niveau légal et culturel, mais également au niveau de l'organisation et des collectifs de travail.

L'organisation doit tout d'abord aider chacun à acquérir les compétences lui permettant de reprendre le contrôle de son environnement informationnel. Il n'est pas seulement question de maîtriser les fonctionnalités des outils mais également de détenir des compétences bien plus larges : capacités rédactionnelles, évaluation critique de l'information, stockage réfléchi de l'information, gestion des tentations de dispersion, capacité à gérer sa visibilité et sa disponibilité numérique, etc. Ceci implique de proposer des formations adéquates mais également de dégager du temps sur les plannings de travail pour que chacun puisse y participer, ce qui impacte directement les pratiques de GRH et l'organisation du travail individuelle.

Mais la mise en œuvre de ces bonnes pratiques est également influencée par les habitudes de travail de nos collègues et hiérarchiques. Si au sein d'une équipe, ces pratiques ne sont adoptées que par un seul individu, elles n'auront que peu d'impacts. La personne sera en effet toujours soumise à des sollicitations incessantes. Elle encourt par ailleurs plusieurs risques : passer à côté de messages urgents et importants envoyés par ceux qui continuent d'utiliser les outils numériques à tout va, ralentir le rythme de travail de ses collègues qui attendent des réponses rapides, être mal vu (ou craindre de l'être) par ses pairs mais surtout par ses hiérarchiques, etc.

Les cadres et managers ont clairement un rôle d'exemplarité. D'autant qu'ils ont souvent un effet d'entraînement sur l'infobésité et l'hyperconnexion car plus on monte dans la hiérarchie et plus on est susceptible de recevoir mais aussi d'envoyer des sollicitations (2) (image 1). Leur statut hiérarchique leur confère également une forte influence sur les usages numériques, que leurs subordonnés auront tendance à mimer pour s'adapter à des supposés attendus.

Pour autant, ce n'est pas aux managers seuls de définir les bonnes pratiques d'usage des outils numériques : ce travail doit être mené en concertation avec les membres de chaque équipe pour adapter ces pratiques à leurs besoins opérationnels réels, qui sont nécessairement différents d'une équipe à l'autre.

La définition des bonnes pratiques numériques au niveau des équipes de travail est une piste rarement évoquée, c'est pourtant la plus efficace (3). C'est en effet à ce niveau-là que le travail prescrit s'adapte au travail réel au travers d'une organisation propre aux besoins opérationnels de chaque équipe, selon les compétences et appétences de chacun. Partir de l'équipe permet ainsi de traiter les enjeux de la déconnexion à une maille beaucoup plus fine que les politiques généralistes, sans pour autant tomber dans la sur-responsabilisation individuelle qui est finalement peu pertinente quand il est question de travail collaboratif. Et débattre des outils numériques permet d'interroger plus globalement la manière dont on communique et collabore dans une entreprise, répondant ainsi à des enjeux organisationnels bien plus larges.

(1) Eurofound (2023). Right to disconnect: Implementation and impact at company level. 30 novembre 2023. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level>

(2) OICN (2024). Référentiel annuel 2024 de l'infobésité et de la collaboration numérique. <https://www.infobesite.org/referentiel-2024>

(3) Canivenc, S., Cahier M-L. (2023). Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses. Presses des Mines. <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/numerique-collaboratif-et-organisation-du-travail-au-dela-des-promesses-2/>

Suzanne Canivenc





PRÉVENIR L'ADDICTION MÉDICAMENTEUSE CHEZ LES EMPLOYÉS DU TERTIAIRE



Frédéric FUZ

Fondateur et référent médical chez ECI Prévention Santé

Les addictions dans le milieu professionnel ne concernent pas que les métiers physiquement pénibles. Le tertiaire n'est pas épargné. Le recours aux psychotropes y est fréquent et induit des comportements où le salarié peut, par ses incertitudes ou ses approximations, créer de véritables préjudices pour l'entreprise. Ce sont les salariés les plus proches de la personne addict qui doivent intervenir en premier lieu avant si besoin de passer le relai à la DRH.



Quand on évoque les addictions dans le milieu professionnel, on songe d'abord à l'alcoolisme dans les métiers de la construction ou de la restauration, ou à la cocaïne dans le monde du spectacle ou chez les politiques.

On oublie souvent l'addiction aux médicaments qui sévit dans le secteur tertiaire. Plus insidieuse, moins spectaculaire dans ses manifestations que l'alcool ou la cocaïne, elle est sans doute plus répandue mais finalement aussi dangereuse, précisément parce que moins visible. En France aujourd'hui 76% de la population travaille dans le secteur tertiaire et les femmes y sont plus représentées que les hommes puisqu'elles sont 85% à y travailler. C'est donc une très grande majorité de la population active qui est sujette aux addictions médicamenteuses lorsqu'elle est relativement préservée de formes plus traditionnelles d'addictions.

La France se situe au deuxième rang des pays européens derrière l'Espagne quant à l'utilisation de médicaments psychotropes. Le niveau de consommation y est quatre fois supérieur à ce que l'on observe en Allemagne et au Royaume Uni. 10,4% de la population française consomme des anxiolytiques, 6,3% des somnifères et 6,2% des antidépresseurs.

Depuis 2000 on observe une diminution de l'usage de ces médicaments dont la délivrance par les médecins est strictement encadrée.



Néanmoins, comme le montre le tableau ci-dessous, cette consommation est significative parmi les employés du tertiaire qu'intuitivement on imaginerait moins concernés par les addictions.

L'usage des psychotropes dans la population du tertiaire.

	Femmes	Hommes
Cadres	14%	12,1%
Professions intermédiaires	25,%	13,7%
Employés	19,6%	14,5%

Baromètre Santé. INRS

Ce recours aux psychotropes peut apparaître comme un dopage quotidien. Pour les managers et les commerciaux c'est la pression sur les objectifs, le stress de ne pas réussir, sans oublier des horaires à rallonge et l'usage interrompu des smartphones qui peuvent expliquer ce besoin de se «faire aider». A l'inverse pour certains employés dont le travail est dévalorisé, les anxiolytiques sont un moyen d'éviter la dépression qui résulte de l'ennui.

Le recours à ces médicaments ne s'explique évidemment pas seulement par les conditions de travail, mais peut être aussi une réponse à la difficulté d'harmoniser vie professionnelle et vie familiale. On pense ici aux mères célibataires très présentes dans le tertiaire ou aux cadres qui voyagent et culpabilisent de ne pas voir grandir leurs enfants.

Il est clair que ce n'est pas parce qu'un collaborateur a recours à ces médicaments qu'il doit être mis à l'index, et vu comme un danger potentiel par la direction des ressources humaines. Cependant l'entreprise se doit de «veiller au grain» pour intervenir avant que le comportement du salarié n'ait un impact sur son travail et par ricochet sur son employeur. La caractéristique de toutes ces classes de médicaments, c'est qu'ils provoquent une accoutumance ou une dépendance qui induisent une augmentation progressive de leur consommation. Par nature, le secteur tertiaire est à l'abri des accidents mortels du travail que l'on observe dans l'industrie et qui sont souvent liés à la consommation d'alcool ou de médicaments. Mais les erreurs qui résultent de la perte d'attention d'un collaborateur peuvent avoir de très graves conséquences. On pense ici aux services informatiques où un simple clic maladroit peut engendrer des catastrophes. Pour l'entreprise ce n'est pas l'addiction médicamenteuse qui fait problème, mais ce sont ses conséquences : erreurs dans le travail, manque d'efficacité et de précision.

Dans le cadre d'une politique de prévention, ce sont les collègues de la personne addict qui sont les premières concernées. Elles sont en quelque sorte responsables des premiers secours. C'est elles qui détecteront les signes avant-coureurs d'inattention ou de somnolence. C'est à leur niveau qu'une première intervention auprès du collègue concerné pourra être plus efficace. Les professionnels insistent sur l'utilité de ces premières remarques. Souvent elles agissent comme un révélateur qui peut provoquer une prise de conscience de la personne addict, qui ne s'est peut-être pas rendue compte de sa dépendance.

Le rôle de l'entreprise est d'informer les managers et aussi l'ensemble du personnel sur ces addictions médicamenteuses et de les dédramatiser. Une information est indispensable pour expliquer que ces addictions existent, qu'elles sont moins spectaculaires mais plus sournoises que les recours à d'autres drogues. Les collaborateurs seront à la fois plus vigilants et plus bienveillants s'ils observent des pertes d'attention ou des erreurs chez leurs collègues. Il faudra aussi expliquer que le rôle du collègue de l'addict n'est pas de faire son travail à sa place et de réparer ses erreurs en toute discrétion.

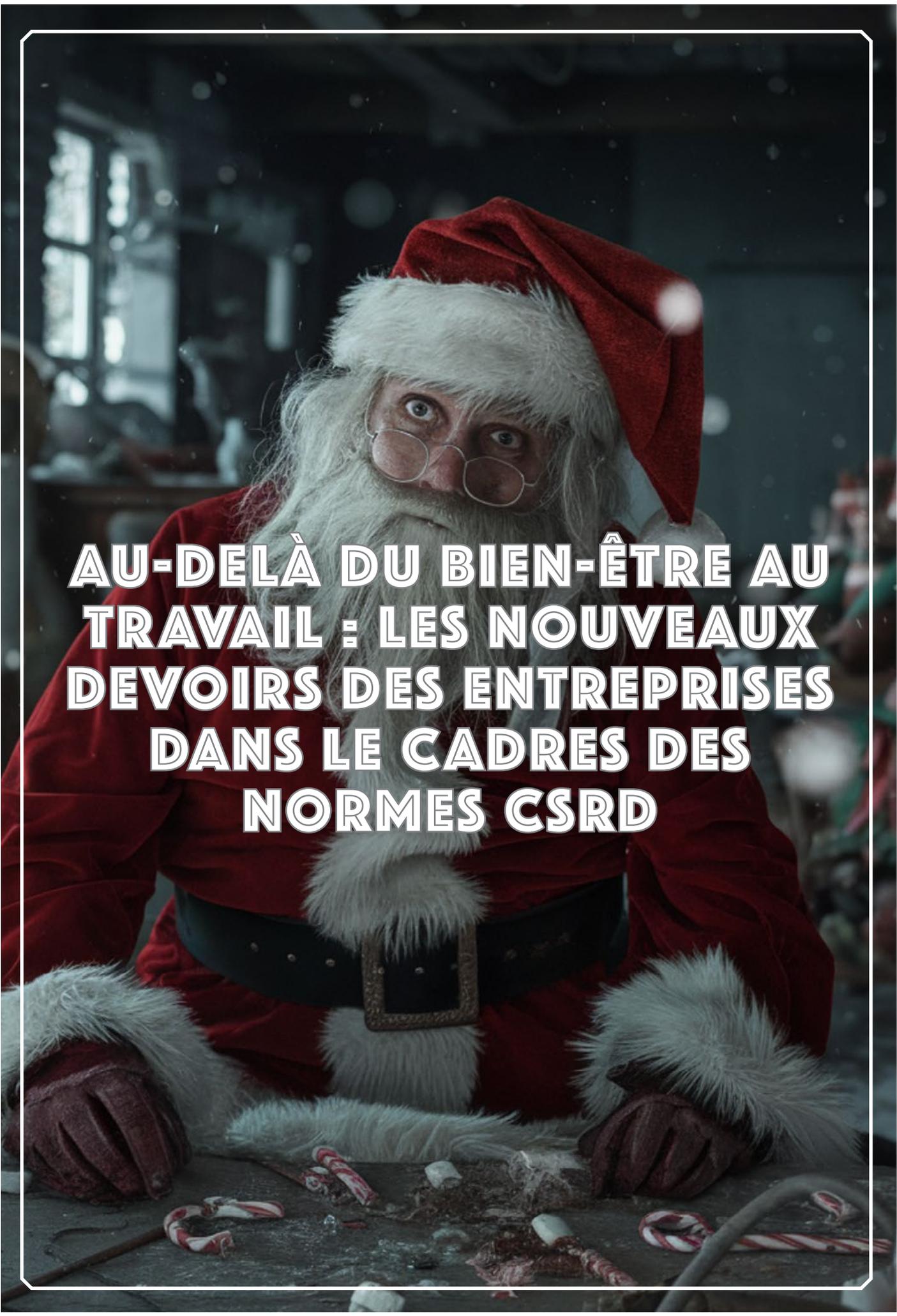
S'il est essentiel que le premier message d'alerte soit adressé par un collègue à un autre collègue, il faut aussi faire passer le message que si l'addiction et ses conséquences persistent, le manager d'abord et la DRH ensuite doivent être informés avant que l'addiction ne se (supprime) s'installe vraiment. Les collaborateurs doivent comprendre qu'informer la hiérarchie n'est pas une délation. C'est le moyen d'éviter que le salarié addict s'enfoncé dans son addiction jusqu'à ce que l'entreprise n'ait d'autre solution que de s'en séparer.

Il va de soi – et mieux encore en le disant – que l'entreprise doit éviter de mettre ses collaborateurs dans des situations qui augmentent la probabilité d'un recours aux anxiolytiques. Plutôt que de lutter contre les addictions médicamenteuses quand elles sont installées, il faut proscrire les organigrammes comme les hiérarchies qui génèrent un stress excessif ou à l'inverse vident de leur contenu les postes de travail.

Pour l'addiction aux médicaments comme pour les autres affections, mieux vaut prévenir que guérir.

Frédéric Fuz 





**AU-DELÀ DU BIEN-ÊTRE AU
TRAVAIL : LES NOUVEAUX
DEVOIRS DES ENTREPRISES
DANS LE CADRES DES
NORMES CSRD**



Pour une stratégie opérationnelle concrète qui permet de protéger la santé mentale de vos salariés et ainsi répondre à vos obligations sur le sujet.

Magaly Simeon
CEO Lily Facilite La Vie



La santé mentale est sur toutes les lèvres, ou presque ! Mais de quoi parlons-nous ?

Il faut distinguer la dimension pathologie, ou le contraire de la santé mentale est la maladie mentale. Celle-ci concerne le secteur de la santé.

Et la santé mentale selon la définition de l'OMS qui est un «état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté».

Cette santé mentale là relève de la responsabilité de l'employeur. C'est désormais acté par la jurisprudence.

Or la santé mentale des salariés est souvent compromise par des facteurs tels que la surcharge de travail, les conflits non résolus et un manque de reconnaissance. Ces facteurs, exacerbés par des environnements de travail exigeants, peuvent conduire à une productivité réduite et à une augmentation des coûts pour les entreprises.

Ainsi, ne pas apprendre à vos managers à gérer les conflits est générateur de stratégie d'évitement de leur part et d'augmentation du stress dans vos équipes.

Ignorer les alertes d'un salarié a un impact pénal pour le DRH.



Ces défis ne sont pas isolés à un seul pays ou industrie mais sont rapportés globalement. La compréhension de ces éléments est cruciale pour les dirigeants désireux de maintenir un environnement de travail sain et productif (OMS, 2022).

L'Importance Cruciale de la Santé Mentale au Travail

Mais pourquoi s'en préoccuper finalement ?

Parce que cela vous coûte de l'argent. Malheureusement, cet argent est peu compté dans les entreprises, on les appelle «coûts marginaux» mais au vu des montants sont-ils si marginaux que cela ?

Arrêts maladies, erreurs opérationnelles, contentieux, poids sur le régime de prévoyance ... Tous ces coûts ne sont pas si marginaux. Sans parler des coûts indirects et réels sur la marque employeur. Ignorer la santé mentale peut coûter aux entreprises jusqu'à un trillion de dollars en productivité perdue annuellement.

Ce coût est d'autant plus amplifié par les pertes en capital humain, car les employés affectés par des conditions de travail défavorables manifestent souvent une baisse de l'engagement et une augmentation du taux de turnover. On le sait, le recrutement est devenu plus difficile, la rétention des jeunes talents un enjeu.

Or selon Robert Half, 44% des salariés attendent de leur employeur des outils de gestion du stress, et 38% qu'il prenne soin de leur santé mentale avec des outils et des actions concrètes.

Il est donc impératif pour les entreprises de non seulement reconnaître mais aussi de gérer activement le bien-être mental comme un aspect essentiel de la performance organisationnelle (OMS, 2022).

Le nouvel impact des Normes CSRD et des Évolutions Juridiques

A cela s'ajoute les nouvelles régulations CSRD qui forcent les entreprises à être transparentes sur leur impact social, y compris la santé mentale. Ces normes ne s'appliquent pas qu'aux grandes entreprises.

Leur impact est très large, puisque, par ricochet, les fournisseurs de ces entreprises devront également rendre des comptes, voire seront sélectionnés entre autres sur ce critère.

Il faut donc s'en préoccuper dès maintenant.

Avant qu'un grand client ne vous explique qu'il ne pourra plus travailler avec vous car vos

reportings sur le sujet ne sont pas assez bons, sur le fond, ou dans la forme.

Ces normes encouragent les organisations à adopter des pratiques de reporting plus robustes et à intégrer le bien-être des employés dans leur stratégie de développement durable. L'alignement avec ces normes peut non seulement aider à éviter des sanctions légales mais aussi à améliorer l'image de marque de l'entreprise auprès de vos parties prenantes et de vos investisseurs.

La publication des reportings extra financiers sera une opportunité pour les candidats de comparer les entreprises sur ce point. Ce sera également un élément qui nourrira, ou pas, la marque employeur. Certains voient ces nouvelles normes comme une contrainte et je le comprends.

Elles sont aussi l'occasion de donner de la visibilité à vos actions, d'en assurer la cohérence et un suivi chiffré indispensable à l'évaluation de leur impact.

Mais par quoi commencer ? Que faire ?

Apprendre à détecter: Il est vital d'éduquer les équipes sur les signes de détresse psychologique et les moyens de soutien appropriés. Des exemples canadiens illustrent l'efficacité des programmes de sensibilisation qui encouragent une culture de soutien et de communication ouverte sur les enjeux de santé mentale. Une diffusion large des formations de prévention en santé mentale est une première étape essentielle. (Source : Commission de la santé mentale du Canada, 2021).

Et cette détection doit s'accompagner d'un canal de communication hors hiérarchie clair et suivi. Des référents en santé mentale par exemple, peuvent être le relais d'alertes éventuelles qu'il est indispensable de ne pas ignorer.

Accepter la flexibilité du travail, qui facilite la vie et donc réduit le stress: loin du retour au bureau prôné par certains, des entreprises australiennes démontrent comment des horaires flexibles et des politiques de bien-être peuvent significativement améliorer la santé mentale (source : Safe Work Australia, 2021). Avoir une certaine liberté dans son organisation est une soupape essentielle pour réduire son stress. Ce n'est pas possible pour tous les postes, mais quand cela l'est, c'est désormais une erreur stratégique de ne pas le faire. Oui pouvoir emmener son enfant chez le médecin sur des horaires de travail et récupérer ensuite ces heures quand il dort est un facteur de réduction de stress. Seuls ceux qui n'ont jamais eu à gérer ce type de situation





peuvent l'ignorer.

Prévenir plutôt que guérir: loin des lignes d'assistance psychologique, peu utilisées, des programmes de prévention existent désormais.

Ils doivent mettre la réduction du stress au cœur de leurs actions, quelle que soit son origine.

Les nouvelles attentes des salariés et le déploiement mondial du télétravail ne permet plus de maintenir la barrière pro / perso. Il y a confusion des espaces et des temps, et l'employeur, qu'il le veuille ou non, doit le prendre en compte.

Identifier les moments de fragilités, prévenir leur impact, donner des outils aux salariés pour y faire face, sont autant d'actions avec un effet direct sur le stress.

Et bien sûr, définir en amont vos objectifs et suivre leur atteinte pour préparer vos reportings. Nous parlons désormais de politiques globales cohérentes, avec des budgets. Elles demandent donc du suivi !

Finalement, traiter la santé mentale comme un avantage stratégique permet aux entreprises

de se conformer aux normes CSRD tout en améliorant leur compétitivité. C'est bien ce qu'on appelle du gagnant gagnant!

Les DRH jouent un rôle crucial en formulant des politiques qui promeuvent un environnement de travail soutenant, ce qui se traduit par une meilleure santé organisationnelle et des employés plus engagés et productifs. La dimension organisationnelle n'est pas à négliger. Une organisation claire, lisible, où chacun connaît sa place et son périmètre de responsabilité, c'est la première étape pour une entreprise qui prend soin de la santé mentale de ses salariés.

Les leaders et les professionnels RH doivent désormais penser leurs stratégies de santé mentale pour maximiser le bien-être des employés et s'aligner sur les normes légales et sociales contemporaines. L'adoption de ces stratégies est non seulement une question de conformité mais aussi un investissement dans la durabilité et la résilience de l'entreprise.

Magaly Simon





UNE TEMPÊTE SOCIALE NOMMÉE PARENTALITÉ



Les entreprises prospèrent en s'adaptant aux tempêtes, qu'elles soient numériques, écologiques ou sociales. Face à une future crise autour de la parentalité, anticiper et agir devient essentiel.

Vincent Puren
CEO & Fondateur Bampa



Il est commun de dire que seul l'arbre qui a subi les assauts du vent est vraiment vigoureux, car c'est dans la lutte que ses racines, mises à l'épreuve, se fortifient. Ce constat se transpose aisément au monde économique.

Les entreprises qui durent, sont des entreprises qui se transforment constamment. Ces changements permettent d'appréhender des tempêtes plus ou moins virulentes, de s'adapter et d'y survivre.

Ces dernières années, le nombre et la violence de ces tempêtes a drastiquement augmenté. Elles menacent désormais toutes les entreprises.

Deux d'entre elles ont particulièrement marqué les esprits.

Tout d'abord, il y a le numérique. Remontez 20 ans en arrière et rappelez-vous l'accueil fait à ce nouvel outil, par l'entreprise. Il fallait



beaucoup de flair pour mesurer à quel point il allait chanceler les organisations et repenser les modèles économiques. Le web, les réseaux sociaux, l'IA, des tempêtes successives ont frappé l'entreprise au fil des années. La quasi-unanimité de celles-ci n'ont pas su anticiper et ont dû engager des grands plans de transformation numérique pour se reconstruire sur de nouvelles bases, une fois la tempête passée. C'est devenu une nécessité et non plus une conviction ou une intuition. Il a longtemps été question de limiter la casse en prévision d'une autre tempête numérique. Certaines entreprises ont disparu depuis, d'autres se sont fortifiées malgré les tempêtes, de jeunes pousses ont quant à elles vu le jour.

Ensuite, il y a l'écologie. C'est évidemment un sujet que les entreprises auraient dû anticiper dès la fin du 18ème siècle, à l'avènement de l'ère industrielle. Cela fait hélas 10 ans à peine que ce sujet est pris au sérieux. Les tempêtes ici sont d'ordre environnemental évidemment, mais aussi économique. Il a fallu que de premiers dégâts financiers liés à l'augmentation des coûts de l'énergie, aux catastrophes industrielles ou de nouvelles réglementations pour une prise de conscience. Vous auriez suggéré un bilan GES (Gaz à effet de serre) aux entreprises il y a 15 ans, on vous aurait gentiment remercié. Aujourd'hui, les entreprises vont jusqu'à repenser leur organigramme et intégrer tout en haut des Chief Impact Officer ou plus modestement des responsables de la RSE.

Les tempêtes mettent un coup de projecteur sur les faiblesses de notre système.

La plus grande des forces est indéniablement d'apprendre à anticiper les signaux faibles, pour se préparer et tirer parti, plutôt que de subir. Personnellement, j'identifie 5 facteurs à questionner pour anticiper une période de changement et en tirer parti.

1. Le point de rupture. La démocratisation du numérique a permis à de nouvelles entreprises de dépasser celles établies depuis des décennies. Ce changement a surpris les anciennes entreprises, incapables d'anticiper la perte de parts de marché. Même constat pour l'écologie : l'action est venue lorsque l'impact environnemental a touché les profits. Dans les deux cas, un manque d'anticipation a conduit à un point de rupture.

2. Le rapport au temps. Les entreprises mettent trop de temps à réagir. Elles considèrent souvent les risques futurs comme des problèmes de demain, se concentrant sur les bénéfices immédiats. Pourtant, c'est quand tout va bien qu'il faut investir pour préparer l'avenir. Celles qui ont

anticipé la transformation numérique et environnementale s'en sortiront mieux.

3. Le blocage culturel. Les blocages culturels et générationnels freinent l'adaptation. Une partie de l'entreprise craint de perturber le statu quo, tandis que l'autre souhaite changer. La peur du changement complexifie la prise de décision, mais l'ouverture et la nuance sont cruciales.

4. Les réfractaires. Les réfractaires révèlent des tensions qui signalent souvent une transformation nécessaire. Le basculement d'une adoration pour les BigTech vers une méfiance croissante ou les tensions entre climatosceptiques et climato-anxieux sont des exemples de ce phénomène. Ces moments marquent un point de non-retour où il est trop tard pour anticiper ; il faut réparer.

5. Le législateur. Il joue un rôle clé dans la démocratisation de nouvelles pratiques, malgré l'influence des lobbys. D'abord timides, les lois deviennent plus strictes au fil du temps grâce à l'influence des réfractaires et des médias. Cela récompense ceux qui anticipent et pénalise les réfractaires.

Cette grille de lecture ne vous permettra pas de vous rattraper sur les sujets numériques et écologiques. Elle peut cependant vous aider à anticiper la prochaine tempête.

Celle-ci sera sociale avec plusieurs vagues successives. En première ligne, il y a la parentalité. Pourquoi ? Cela s'explique facilement avec nos 5 points.

1. Le point de rupture

Le rapport de force entre l'entreprise et l'employé commence à s'inverser.

D'une part, la société sait qu'elle doit accorder de plus en plus d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'autre part, nous vivons une pandémie de turn-over. Les employés ne s'attachent plus à leur entreprise. Il devient de plus en plus difficile d'attirer et surtout de fidéliser des collaborateurs.

En partant du constat que 80% des travailleurs ont des enfants, il semble évident que si les entreprises ne placent pas la parentalité au cœur de leurs priorités, elles iront jusqu'à un nouveau point de rupture.

Pourtant, on demande encore aujourd'hui aux parents de travailler comme s'ils n'avaient pas d'enfants et de s'occuper de leurs enfants comme s'ils n'avaient pas de travail.



2. Le rapport au temps

L'incapacité à prioriser est la même pour la parentalité aujourd'hui, que pour l'environnement il y a 3 ou 4 ans. Des preuves, de plus en plus tangibles et rationnelles, sont à la portée des entreprises, mais cela reste encore abstrait. La menace paraît lointaine.

Même des figures publiques comme le prix nobel d'économie Esther Duflo alertent «Dans un pays progressiste comme la France où il n'existe pratiquement pas de différence au départ entre les salaires des hommes et des femmes, l'arrivée d'un enfant crée à long terme un écart de salaire entre les hommes et les femmes d'environ 20%. La parentalité est la clé de la parité.»

Les preuves sont là, mais elles ne reflètent pas encore la réalité du terrain pour la majorité des entreprises. Comme dit l'adage "ça n'arrive qu'aux autres". Comme pour le numérique et l'environnement, l'entreprise se focalise trop sur ses bénéfices immédiats.

3. Le blocage culturel

Le socle culturel d'une majorité des entreprises stigmatise la parentalité. C'est un sujet embarrassant qui doit rester dans la sphère personnelle. A tel point que pour protéger les parents et futurs parents il est légalement interdit de demander à un candidat s'il compte adopter ou faire des enfants.

Il y a un ancrage culturel encore fort et discriminant. Historiquement, les femmes ne travaillaient pas ou arrêtaient de travailler quand elles créaient une famille. Ce sont elles qui endossaient cette responsabilité à plein temps, c'était non négociable. L'entreprise s'est donc construite avec une dominante d'hommes, bien loin des enjeux d'équilibre de vie.

Les temps changent, aujourd'hui les femmes comme les hommes aspirent à travailler et s'occuper de leurs enfants. Pendant longtemps, ces aspirations étaient tabous. Aujourd'hui, 61% des hommes et des femmes estiment d'ailleurs qu'il est difficile de concilier responsabilités familiales et vie professionnelle. Pire, 84 % des femmes pensent que la maternité est un frein à leur carrière. Le ton commence à monter et la fracture devient évidente. D'un côté des salariés, jeunes et moins jeunes, militent pour un meilleur équilibre de vie et placent la famille avant l'entreprise. De l'autre c'est le conservatisme qui prime. L'entreprise n'a rien à voir avec la famille et n'a pas à mater ses salariés. A votre avis qui aura le dernier mot ?

4. Le clivage

Vous l'aurez compris, la place de la parentalité en Entreprise, longtemps inexistante, suscite de plus en plus le débat en raison de l'évolution des normes sociales et de l'attente d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Signe d'une bascule en cours, les débats sont particulièrement tendus entre conservateurs et progressistes. Je vous invite à passer 2 minutes à lire les commentaires sous mes publications LinkedIn pour mesurer la fracture entre des personnes convaincues par cet engagement et des réfractaires entre moquerie et mépris.

Les tensions ne sont plus uniquement dans le débat. Elles se matérialisent désormais par un passage à l'acte. Quasiment un salarié européen sur 2 est prêt à quitter son entreprise sous 6 mois s'il ne trouve pas son équilibre entre travail et famille. Les millenials sont en première ligne et sont d'ailleurs 84% à considérer qu'ils devront faire une pause importante dans leur carrière pour s'occuper de leur famille, faute de soutien de leur employeur.

5. Le législateur

L'implication des entreprises dans le domaine de la parentalité est davantage une histoire de contraintes légales, que de convictions profondes. Jusqu'ici, la menace n'est pas flagrante. Si l'on se concentre sur la France, ces dernières années, l'Etat semble légiférer de plus en plus. L'extension du congé paternité est un bon exemple, mais globalement les initiatives restent encore molles, à l'image de l'index égalité homme-femme, qui inclut quelques critères autour de la parentalité, mais n'a pas de quoi inquiéter les Entreprises. Sauf qu'avec le militantisme croissant des citoyens, y compris, dans les plus hautes sphères politiques, il ne fait aucun doute que la demi-mesure ne sera bientôt plus suffisante. La suite, on la connaît. Les entreprises qui auront anticipé, par conviction et non par contrainte, sortiront une fois de plus gagnantes.

Evidemment, il ne suffit pas d'anticiper. Il faut passer à l'action.

Quelques exceptions ont su prendre les devants, principalement de grandes multinationales. Quid des 99% d'entreprises restantes ? C'est pour aider ces dernières que nous avons créé Bampa. Si vous êtes convaincu de l'importance de soutenir les (futurs) parents de votre collectif, mais vous ne savez pas par où commencer, discutons-en !

Vincent Juren



A man dressed as Santa Claus, wearing a red suit with white fur trim and a red hat with a white pom-pom, is sitting on a Christmas tree. He is wearing glasses and white gloves, and is typing on a laptop. The background is filled with warm, glowing Christmas lights and decorations, including a large red ornament and a gift box. The overall scene is festive and cozy.

LE 100 % TÉLÉTRAVAIL : QUELS SECRETS POUR EN FAIRE UN SUCCÈS



Une entreprise de 260 personnes en hyper-croissance et en phase d'internationalisation peut-elle fonctionner en 100 % télétravail ? La réponse est oui ! Alors que quelques grands groupes tentent de lancer le débat autour de l'idée qu'il faut revenir sur la pratique du télétravail, en dépit de son efficacité démontrée et de son plébiscite par les salariés, Joseph Calen, CEO de Linking Talents, propose de partager avec vous son expérience et les bonnes pratiques pour faire de ce type d'organisation un facteur de succès.



Linking Talents est un cabinet de recrutement multi-spécialisé, qui recrute l'ensemble des métiers de l'entreprise, pour des postes d'agents de maîtrise et de cadres. À ce jour, 260 collaborateurs y travaillent, principalement en France. Nous avons pour particularité de toutes et tous travailler à 100 % en télétravail, une pratique peu courante dans le milieu des cabinets de recrutement. Ces métiers de service, où les tâches réalisées sont très individualisées, peuvent bien se prêter à ce mode de fonctionnement. Cette culture n'est pas nouvelle, puisque le couple fondateur n'a jamais mis les pieds au bureau depuis la création du cabinet en 2007. Pendant quelques années, les salariés allaient au bureau. Mais dès 2019, nous avons introduit des journées de télétravail. Comme ailleurs, la crise du COVID a changé la donne, et le full remote s'est installé structurellement à partir de 2020.

Comment réussir cette bascule et comment gérer positivement une telle organisation ?

Deux enjeux à clarifier dès l'entretien d'embauche





Le premier enjeu lorsqu'on embauche un collaborateur à distance est de s'assurer que le 100 % remote est fait pour lui. Beaucoup de candidats sont attirés par ce mode de travail, sans appréhender suffisamment l'isolement que cela implique, en particulier pour ceux qui, à un moment de leur vie, peuvent être en quête de relations sociales. Les jeunes, en particulier.

Le 100 % remote correspond, à l'inverse, parfaitement à des parents, qui peuvent gagner du temps dans leur organisation quotidienne. C'est donc un point d'attention au centre de nos entretiens d'embauche.

Un deuxième enjeu est de ne pas penser que l'on travaille moins en télétravail. Selon notre expérience, la productivité est accrue. On est moins perturbé par le bruit et la présence physique de ses collègues. Cependant, le télétravail n'enlève rien à la nécessité d'atteindre ses objectifs. Quand on est en forfait jour, comme c'est majoritairement le cas chez nous, cela implique un engagement équivalent à celui du bureau. Il y a parfois un mythe à déconstruire, car dans l'imaginaire collectif, le télétravail pourrait être associé à une liberté totale d'organisation quotidienne. Cette liberté est plutôt celle des freelances.

En télétravail, on bénéficie de nombreux avantages pour gagner du temps au quotidien : pas de transport, possibilité de couper sa journée pour faire du sport, s'occuper de ses enfants, de ses animaux, réceptionner des colis, ou accueillir des artisans.

Un on-boarding réussi... en remote, concrètement, comment s'y prendre ?

Nous avons fait le choix, au sein de notre groupe, de proposer une formation initiale en e-learning. Les collaborateurs n'ont pas à se déplacer sur le site de notre siège lorsqu'ils rejoignent l'entreprise. Leur ordinateur leur est transmis par la poste. Ils sont ainsi accueillis à distance par leur manager et démarrent une formation d'environ cinq jours, souvent découpée sur une période de quinze jours, afin d'alterner avec de la pratique.

Cette manière de travailler nous fait gagner du temps. Il peut être long d'être seul à suivre des formations en ligne, mais pas davantage que lors des formations présentiels. Le manager du nouveau collaborateur a pour mission d'accompagner son consultant de près. C'est aussi à ce dernier de savoir poser des questions et aller chercher des informations dans notre système Teams, qui regorge de ressources disponibles.



Nous organisons deux événements annuels de retrouvailles physiques. Il peut donc arriver qu'un collaborateur soit embauché depuis six mois avant de nous rencontrer en personne. Ces moments sont importants et renforcent clairement les liens. Cependant, ils ne suffisent pas à une partie de la population. Nous estimons aujourd'hui, d'après nos sondages, qu'environ 50 % des collaborateurs sont susceptibles d'être intéressés et épanouis en full remote.

Le full remote offre, au passage, l'avantage non négligeable de pouvoir vivre où l'on veut. Ainsi, la plupart de nos salariés vivent dans le sud de la France ou sur la côte atlantique, alors que la majorité de notre business se fait en Île-de-France. Un vrai plus pour la qualité... et le niveau de vie.

Un management à distance basé sur la donnée : la clé du succès

C'est un sujet central. Là aussi, il y a, selon moi, un lot de mauvaises croyances à déconstruire.

Le plus important, pour manager à distance, est de pouvoir disposer de données. Comme nous avons toujours été à distance même quand nos salariés étaient au bureau, nous avons très tôt construit notre modèle d'organisation sur la data. Contrairement à la plupart des cabinets de recrutement qui utilisent des outils fournis par des prestataires, nous disposons de notre propre outil de gestion.

Faire fonctionner ce modèle nécessite de collecter des données de qualité. Il est donc crucial d'éduquer les collaborateurs à renseigner les informations dans la base de données (rédiger une synthèse après un échange client, indiquer la source d'un CV, etc.) et de former les managers à exploiter ces données.

L'exploitation des données permet de manager de manière factuelle. En ayant accès aux statistiques des meilleurs performeurs, on peut se comparer et définir des pistes d'amélioration. Cela permet aussi de limiter les jeux politiques traditionnels, où certains collaborateurs sont plus doués pour faire savoir que pour savoir faire.

La data, si elle est bien renseignée et vérifiable, ne laisse pas de place au doute. C'est un atout majeur par rapport à la culture orale, encore très répandue dans de nombreuses entreprises. En cela, le management à distance peut être supérieur à celui en présentiel. Le manager peut tirer sa crédibilité de ses analyses détaillées, appuyées sur la donnée. Les consultants eux-mêmes peuvent se comparer sur tout un lot de statistiques afin de progresser en s'appuyant sur les bonnes pratiques de leurs collègues.

L'absence de liant social : un problème... mais des solutions

La principale faiblesse du full remote est l'absence de liant social. On ne peut pas déjeuner avec ses collègues, ni faire une pause café improvisée, ni boire un verre ensemble après le travail...

Cependant, il est possible d'organiser des réunions Teams, voire des moments dédiés à des échanges non professionnels pour mieux se connaître. Quand on habite dans la même ville, on peut aussi se retrouver en co-working ou lors d'événements en soirée.

Un avantage rapidement perceptible du full remote est la diminution des rumeurs, souvent destructrices pour la cohésion sociale et la performance. Ne pas être côte à côte réduit ces tensions. En télétravail, on économise beaucoup de mauvais influx !

Les managers regrettent parfois de ne pas pouvoir entendre et observer leurs équipes aussi finement qu'en présentiel. Bien sûr, il est possible de pratiquer la double écoute, avec l'accord des équipes, mais certaines incompréhensions peuvent être plus facilement levées en situation présente, où la communication non verbale est plus expressive.

En conclusion, nous sommes 100 % convaincus par le télétravail intégral, qui offre flexibilité et avantages dans l'organisation quotidienne, et améliore la qualité de vie.

Depuis un an, nous avons mis en place des remontées «Pulse», afin de recueillir des données sur la satisfaction des collaborateurs selon quatre axes : leur quotidien, la relation avec leur hiérarchie, la relation avec leur équipe, et leur relation avec l'entreprise. Ces retours, avec un taux de réponse élevé (environ 80 % contre une moyenne de 65 %), nous rassurent sur le bien-être général de nos équipes et nous permettent d'orienter nos efforts pour renforcer la confiance et l'engagement des collaborateurs.

Un autre avantage du full remote est la réduction du turnover. Si vous suivez un conjoint muté, vous n'avez pas besoin de déménager. Cette année, aucun de nos 50 meilleurs performeurs ne nous a quittés, ratio qui est exceptionnellement faible dans le milieu des cabinets de recrutement.

Joseph Cohen



L'OFFICE MANAGER AU COEUR DES ENTREPRISES SANS RH : LUMIÈRE SUR UN RÔLE EN PLEINE ÉVOLUTION



De plus en plus d'entreprises décident de se passer de département RH pour s'adapter à des environnements agiles. Dans ce contexte, le rôle de l'Office Manager prend une place encore plus centrale. Mais comment ce poste évolue-t-il pour faire face à ces nouveaux défis ?

Benjamin Albertelli
Co-fondateur Orbby - The OMs' Media



 *Arthur Pellegrin*
Co-fondateur Orbby - The OMs' Media



Depuis quelques années, de nombreuses entreprises, d'abord américaines, puis maintenant européennes, ont pris le pari audacieux de réduire ou même de supprimer leurs départements RH. Cette transformation est motivée par divers facteurs : simplifier les processus, réduire les coûts et accroître la réactivité face à des marchés en constante évolution. Dans ce contexte, comment les fonctions RH traditionnelles sont-elles redistribuées ? Quel rôle essentiel jouent les Office Managers dans cette réorganisation des entreprises ?

Les raisons de la réduction des départements RH

Plus de flexibilité, plus de réactivité

Le choix de se passer de département RH permet aux entreprises de gagner en agilité. Les organisations à la hiérarchie simplifiée prennent des décisions plus rapidement et optimisent la gestion des talents, un atout majeur pour s'adapter aux variations du marché. Ainsi, elles adoptent un modèle d'auto-organisation, où chaque équipe gère elle-même certains aspects de la gestion humaine.





Des économies substantielles

Le budget consacré aux RH peut être important, surtout pour les petites entreprises et les start-ups. En confiant les responsabilités RH à des managers opérationnels ou en les externalisant, ces entreprises espèrent non seulement réduire leurs dépenses, mais aussi recentrer leurs ressources sur le développement de produits ou de services stratégiques. Cette réduction des coûts est souvent un argument décisif, particulièrement pour les entreprises en croissance rapide qui recherchent des solutions économiques et efficaces. À titre d'exemple, l'ADP a mesuré lors d'une étude en 2021 (<https://www.fr.adp.com/a-propos-adp/communiques-de-presse/15-03-21-l-administration-du-personnel-represente-un-cout-de-445-euros-par-salarie-et-par-an.aspx>), un gain de productivité potentiel de 55% des services RH, pour les entreprises externalisant la paie et la gestion administrative.

Les outils numériques comme alternative aux services RH

Les technologies RH, comme les logiciels de gestion des talents, d'intégration et de suivi des performances, permettent désormais d'automatiser une grande partie des tâches

RH. Des solutions comme BambooHR, Workday ou Gusto permettent aux équipes de gérer les processus RH essentiels (gestion des temps, congés, performance) avec un minimum d'intervention humaine. Ainsi, pour certaines entreprises, un service RH complet n'est plus nécessaire.

L'Office Manager, un symbole de frugalité ?

Dans ce contexte, l'Office Manager devient une figure essentielle de la gestion d'entreprise sans RH, avec des responsabilités bien plus étendues. Ses missions englobent désormais l'intégration des nouveaux collaborateurs, la gestion administrative et légale, le bien-être des employés et parfois même des stratégies de développement des talents.

Comme l'a souligné Florine Robin, Office Manager chez Empirik, lors d'une intervention pour Chance (<https://www.youtube.com/watch?v=IDURsNQk0Kg&t=455s>) : «L'objectif est de maximiser la performance de l'entreprise et l'épanouissement de ses collaborateurs.» Ce rôle pivot devient encore plus stratégique dans les entreprises sans RH, où la polyvalence et l'engagement de l'Office Manager sont cruciaux pour structurer et renforcer la culture d'entreprise.



Un rôle aux multiples facettes

En l'absence de département RH, l'Office Manager peut prendre en charge des missions variées :

- Intégration et gestion des talents : l'Office Manager veille à ce que chaque nouveau collaborateur s'intègre bien, développe ses compétences et se sente soutenu.
- Suivi administratif et financier : gestion des présences, paie, sécurité, gestion des locaux.
- Bien-être et culture d'entreprise : en facilitant la communication et en organisant des moments d'échange, il contribue à maintenir un environnement de travail positif.
- Formation et développement des compétences : en analysant les besoins et en coordonnant les plans de développement.

Des compétences clés

Plutôt que d'avoir une expertise unique, l'Office Manager doit être adaptable et capable d'utiliser des outils pour optimiser ses missions. Bien que des connaissances en fiscalité, législation des espaces de travail, ou en droit soient utiles, il doit surtout maîtriser la gestion de projet, le problème solving et les outils d'automatisation et d'IA.

COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET

Véritable chef d'orchestre des projets internes et des tâches de coordination d'équipe, l'Office Manager se doit de maîtriser certaines méthodes agiles, Scrum, et d'avoir des compétences analytiques lui permettant de structurer les projets, de prioriser les tâches et d'optimiser les ressources.

COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

A l'ère de l'IA, l'Office Manager doit également être à l'aise avec les outils numériques et les solutions d'automatisation pour gagner en efficacité. L'IA peut notamment permettre d'automatiser des tâches et d'analyser des données pour mieux anticiper les besoins internes.

Octopus Energy : un modèle de réussite sans RH

Octopus Energy, entreprise britannique valorisée à plus de deux milliards de dollars, illustre bien le potentiel d'un modèle sans RH. Plutôt que de centraliser les fonctions RH, l'entreprise répartit ces tâches entre les équipes, chaque manager étant responsable du bien-être et du développement de ses collaborateurs.

Avec un Office Manager centralisé et des managers autonomes, Octopus évite la bureaucratie souvent associée aux RH tout en répondant aux attentes des employés. Grâce aux outils numériques, l'entreprise conserve transparence et fluidité dans la communication, renforçant ainsi l'engagement des équipes. L'exemple d'Octopus montre clairement qu'avec des Office Managers polyvalents et des managers investis, une organisation peut prospérer sans département RH formel.

<https://www.amardeep.co/blog/how-a-2-billion-company-without-an-hr-department-is-thriving>

Les limites d'un modèle sans RH

Malgré son agilité et ses économies, le modèle sans RH présente des défis. En l'absence de service dédié, le bien-être, la gestion des conflits et le développement des talents peuvent être moins bien encadrés. La charge de travail retombe alors sur les Office Managers, qui doivent assumer des responsabilités RH parfois lourdes, ce qui peut conduire à un épuisement rapide et nuire à leur efficacité.

Même les Office Managers les plus compétents manquent parfois de ressources pour garantir la cohésion et le suivi des équipes, surtout en environnement hybride. Comme l'a expliqué Greg Jackson, fondateur d'Octopus Energy, le succès de ce modèle repose sur des managers très compétents et engagés. Sans support RH formel, le risque de perdre en attractivité et de négliger le développement à long terme des talents reste bien réel.

Conclusion

La suppression du département RH dans certaines entreprises signifie-t-elle la fin de cette fonction ? Pas forcément. Chaque organisation doit choisir son modèle en fonction de ses besoins, de sa culture et de sa structure. Pour certaines entreprises, confier une partie des fonctions à des Office Managers compétents est une solution viable, à condition de bien définir leur rôle. En ce sens, l'Office Manager devient un acteur stratégique, garant de la culture et du bien-être au sein de l'entreprise, et assure une gestion humaine efficace, même sans département RH.

Benjamin Albertelli & Arthur Pellegrin



8

GESTION DES SAVOIRS



SE PROJETER VERS LA GOUVERNANCE DES SAVOIRS



Une véritable révolution silencieuse est en marche. Les entreprises vont devoir accorder une place centrale aux compétences de leurs personnels. Refuser ou négliger de le faire mettrait en danger la capacité à innover et à répondre à la concurrence et de faire face à l'incertitude. Il paraît nécessaire de projeter l'entreprise vers ses enjeux stratégiques futurs, tout en regardant avec attention les échéances des perturbations démographiques annoncées. Pour cela une maturation stratégique est indispensable pour que l'ensemble de l'encadrement soit impliqué dans une démarche prospective des savoirs.

Michel Lebelle
Dirigeant «GPS Gouvernance Prospective des Savoirs»



Se projeter vers la gouvernance des savoirs

Une véritable révolution silencieuse est en marche. Les entreprises vont devoir accorder une place centrale aux compétences de leurs personnels. Refuser ou négliger de le faire mettrait en danger la capacité à innover et à répondre à la concurrence et de faire face à l'incertitude. Il paraît nécessaire de projeter l'entreprise vers ses enjeux stratégiques futurs, tout en regardant avec attention les échéances des perturbations démographiques annoncées. Pour cela une maturation stratégique est indispensable pour que l'ensemble de l'encadrement soit impliqué dans une démarche prospective des savoirs.

Nous sommes bien là en présence d'énormes enjeux. Prévoir leurs effets malgré le caractère aléatoire de la conjoncture à venir et les nombreux paramètres associés, (les départs en mobilité externe, la rareté des expertises recherchées, l'âge réel des départs en retraite, les départs difficilement contrôlables des nouvelles générations etc.) est une réelle nécessité.

La Gouvernance des Savoirs sera à n'en point douter, un facteur de performance, de différenciation des organisations, dans les années à venir. La capacité de l'ensemble de la hiérarchie à appréhender et gérer les savoirs de l'entreprise, puis à permettre leur entretien et leur échange entre pairs va devenir cruciale. L'analyse des risques de perte de savoir va questionner les savoirs clés indispensables à la performance.



Le contexte présent nous montre qu'il sera indispensable de déplacer la gouvernance de l'entreprise vers de nouvelles modalités de gestion de l'humain et de leurs compétences. Afin de réaliser au mieux cette phase de cartographie des risques, chaque organisation devra se doter des éléments suivants : les données démographiques, les perspectives d'évolutions de ses missions et de ses métiers, les perspectives de mobilité, la liste des postes sensibles et critiques. Il sera utile de regarder de près le nombre de détenteurs de ces postes et leur âge.

«La gouvernance des savoirs» c'est aussi intégrer dans ses modes de gestion, la lecture des savoirs agir, l'aptitude à favoriser l'informel, les processus motivationnels, les modalités de transmission et d'échange qui deviennent de plus en plus indispensables, ainsi que de revisiter les interactions tout au long des chaînes de fonctionnement et de les actualiser.

Nous constatons que le départ des seniors mais aussi l'évaporation des individus vers d'autres métiers, d'autres régions, par suite du COVID va questionner la pérennité des savoirs. Il peut être soit un risque soit une opportunité en fonction de la typologie et de la validité des savoirs détenus par les partants. Il ne faudrait pas cependant négliger que, dans certains secteurs d'activité, les seniors constituent une grande partie de la richesse cognitive de l'entreprise.

Dans une économie fondée sur la connaissance, le capital humain occupe une place essentielle qu'il convient de reconnaître et de valoriser. Malgré la prégnance des nouvelles technologies, qui tendent à une simplification comptable de la performance, il nous faut rester très vigilant sur les savoirs de l'ombre (savoirs faire expérientiels, savoirs de représentativité, savoirs faire relationnels, savoirs faire opératoire, savoir-agir), qui sont essentiels à la mise en œuvre des services, des interventions, et des maintenances nécessaires tant dans le public que dans le privé.

Aujourd'hui, L'ensemble des ressources est mobilisé pour agir et réagir en stratégie «sapeur-pompier». Dans ce contexte, la gestion de l'immédiat, la somme des problèmes à résoudre, les cultures qualité, les obligations de rendre compte ne laissent plus assez de temps à l'échange, au partage, à la capitalisation des savoirs pour agir. Avec le départ des seniors des entreprises, la gestion des savoirs est remis fortement au cœur de la politique RH.

Les lignes managériales n'ont ni le temps, ni les ressources pour capitaliser et gérer les savoirs agir déployés sur les divers terrains, missions, actions où s'activent leurs personnels. De ce

fait la Gouvernance des Savoirs oblige à une rupture dans les modes actuels de direction des entreprises.

La gouvernance en pratique

Chaque organisation dans un contexte de pénurie de savoir-faire et de départ des populations seniors va devoir mettre en plan une gouvernance des savoirs. Décrire, sauvegarder, repérer, entretenir, transférer, démultiplier, autant d'actions qu'il va falloir mettre en œuvre. Nous pensons que cette mission doit être tenue par un spécialiste dans chaque organisation. Un architecte cognitif qui aura comme mission première 'la fabrique des savoirs.

Comme a pu nous le souligner Jean-Pierre Boutinet 'La prolifération des savoirs pose la question des transmissions : quels savoirs critiques au caractère durable transmettre ? Cette question est devenue aujourd'hui de grande actualité.

En tout premier lieu, nous vous proposons un outil afin de pouvoir piloter la 'gouvernance des savoirs'. Nous vous proposons de mettre en œuvre une cellule de vigilance compétence, organe de surveillance du capital immatériel de votre organisation. Nous allons vous en donner le sens et les modalités d'action.

Toutes les entreprises autour d'un dispositif de GPEC devraient se poser les questions autour des différents risques de perte de savoirs. Nous pourrions énumérer ainsi une multitude de risques aussi différents les uns des autres, plus ou moins sensibles, portant un niveau de complexité très variable. C'est bien là toute la richesse de ce travail de caractérisation et de classification stratégique des situations clés de l'organisation. L'entreprise par la suite doit s'approprier et mesurer cette analyse des risques au regard de sa stratégie.

L'évolution des pyramides des âges, appelle les entreprises à poser par sécurité un projet de «vigilance compétences». L'anticipation des risques de perte de savoirs va toucher le départ des populations seniors mais aussi tous les experts qui, quel que soit leur âge, vont être sollicités à réaliser des mobilités externes.

C'est l'ensemble de l'activité de chaque organisation, dans ses différentes composantes qui doit être visité. La détermination des métiers critiques et/ ou sensibles et des expertises engagées devient la cible des investigations premières à engager. Cette action de levée de carte des risques et des opportunités, sa réactualisation annuelle pilotée par «la cellule de veille interne», posera les fondements stratégiques d'une réelle



«vigilance compétence».

Nous devons penser les savoirs d'action en relation et construction mosaïque à partir de savoirs cachés, savoirs d'expérience, savoir-faire relationnels, savoirs contextuels, savoirs informels.

La mise en œuvre des 'CVC' devient dans ce contexte mouvant un outil pour mesurer la criticité des Fonctions de chaque organisation. Il s'agit bien là de mettre toute l'attention sur les activités les plus critiques et stratégiques. Ce travail permettra d'estimer le niveau de risque effectif autour d'une taxonomie d'activités cœur de métier.

Jean-Pierre Boutinet (2007) par son article «La place des savoirs professionnels dans une société de la mobilité», renforce nos propos en soulignant que «Bon nombre de ces savoirs contextualisés sont des savoirs critiques dans la mesure où leur perte, leur non-transmission peut constituer un handicap irréversible au sein d'une entreprise pour la communauté de travail qui cherche à maîtriser la dite situation».

Missions de la cellule vigilance compétence

- Réaliser une cartographie des risques compétences :
- Questionner les savoirs-clés autour de toutes les missions de l'organisation (analyse des risques).
- Faire l'inventaire des activités et experts à risques.
- Permettre de lever la carte du périmètre des savoirs et des missions de références, les plus sensibles et considérés comme prioritaires à traiter.
- Observer le fonctionnement de l'organisation et sa valeur ajoutée sous l'angle des savoirs-clés. En déduire les principaux risques et initier des actions correctives, pour faire face aux nouveaux enjeux, objectifs de l'entreprise.
- Sécuriser les savoirs stratégiques et complexes lors de départs de seniors.
- Doubler sous l'aspect savoirs les activités détenues par un acteur unique.
- Mettre sous assurance et en continuité les chaînes de fonctionnement.

Nous vous proposons d'animer une fois par ans cette cellule de vigilance compétence. Mettre autour de la table tous les managers de service. Pas plus de 8 personnes afin de

	Activités	A1	A2	A3	A4
Apprentissage	Activités nécessitant un laps de temps d'apprentissage très long (> 6 mois)	1			
Unicité	Activités détenues par une seule personne	2			
Complexité	Activités complexes, dégradées et difficiles à prendre en charge	3			
Fragilité	Activités faisant appel à des tours de main, astuces, expériences indispensables à leur prise en charge	4			
Rareté	Activités mobilisant des savoirs rares en interne et externe	1			
Pérennité	Activités mobilisant des savoirs non formalisés, ni formalisables. Transmission réalisable que d'expert à expert	1			
Stratégique	Activités clés, sensibles, majeures de l'organisation	1			
	Total	13	0	0	0

	Code attribué
Pas du tout critique	1
Peu critique	2
Critique	3
Très critique	4



produire une analyse de qualité. A reproduire sous le même format et par service pour les grandes organisations. L'objet est d'identifier toutes les activités pouvant comporter un risque de pérennité et de dysfonctionnements importants.

Chaque acteur proposera une ou plusieurs activités au groupe. Nous parlons bien là d'activités composant une fonction. Dans une fonction toutes les activités ne sont pas à risque. Le groupe en fonction des critères que vous aurez choisis, devra évaluer la notion de risque de 1 à 4 par critère.

Ce travail permettra de réaliser une taxonomie de risque et de proposer des actions de désensibilisation des activités à investiguer. Sur le tableau ci-dessous présenté vous pouvez mettre autant d'activité que vous le désirez. Ce travail simple mais efficace est indispensable à réaliser afin de piloter les compétences en sécurité. Mettre un pilote par action à engager afin qu'il n'y ai plus de criticité autour des savoir-agir de votre organisation.

Attention le nombre d'activités à risque ne s'arrête pas à quatre comme le tableau présenté ci-dessus. A vous de définir le nombre d'activités pouvant avoir une nature critique et de les inscrire dans le tableau. Afin de faciliter le positionnement des diverses activités sur le curseur de criticité allant du niveau 1 au Niveau 4 le plus critique nous vous proposons une liste de critères de positionnement que vous pouvez bien entendu modifier au regard des réalités de votre organisation (cf page précédente)

NIVEAU 1 : PAS DU TOUT CRITIQUE

- Savoirs détenus par de nombreuses personnes ;
- Savoirs pouvant s'acquérir seul ;
- Savoirs dépassés et vieillissants ;

NIVEAU 2 : PEU CRITIQUE

- Savoirs détenus seulement par quelques personnes ;
- Savoirs nécessitant un laps de temps d'apprentissage assez court ;
- Savoirs connus et explicites ;
- Savoirs simples sans complexité cognitive, psychomotrice ;

NIVEAU 3 : CRITIQUE

- Savoirs néanmoins détenus par d'autres en externe ;
- Savoirs nécessitant un laps de temps d'apprentissage assez long ;
- Savoirs connus mais peu explicites voire en grande partie informels ;
- Savoirs complexes tant par leurs aspects cognitifs que psychomoteurs ;
- Savoirs stratégiques pour l'activité ;
- Savoir agir importants pour la mise sous sécurité de l'activité ;

NIVEAU 4 : TRÈS CRITIQUE

- Savoirs détenus uniquement par une seule personne ;
- Savoirs nécessitant un laps de temps d'apprentissage très long autour de
- démarches de transmission terrain et de situations multiples et complexes ;
- Savoirs multiples s'exprimant autour de situations problème complexes ;
- Savoirs s'exprimant autour de combinatoires tacites et non formalisables ;
- Savoirs agir majeurs activés autour d'activités clés pour l'entreprise ;
- Savoirs dits critiques par leurs aspects informels, tacites, complexes, ne

pouvant se pérenniser que par transmission vivante, ne pouvant se capitaliser sur papier, ni sur informatique ;

La transmission des savoirs en pratique

LA DÉMARCHE PMC 'PATRIMOINE MÉTIERS COMPÉTENCES'

J'ai conçu, après un parcours doctoral sur le sujet de la gouvernance des savoirs, la méthodologie «GPS (Gestion Prospective des Savoirs)». Cette méthodologie permet autour des situations prises en charge par des experts, de réaliser leur cartographie des savoirs mobilisés dans l'action. Nous en avons fait une démarche expérimentale sur plusieurs années. Une fois stabilisée et Opérationnelle la méthodologie GPS est devenue une démarche qualitative et efficace que nous avons nommé 'PMC : (Patrimoine Métier Compétence)'.

Cette démarche permet d'aller recueillir les actions clés, ressources, savoirs, interactions mis en œuvre pour chaque activité de travail que l'expert partant réalise au quotidien. Ce travail de recueil se réalise sur deux jours, parfois un peu plus en fonction de la complexité des activités investiguées. Nous allons vous décrire la démarche pour aller recueillir les actions, ressources, savoirs, interactions mis en œuvre pour chaque activité de travail que le référent réalise au quotidien.

il est indispensable de cartographier les attendus réels de chaque fonction détenue par les personnes expertes. Pour ce faire nous avons construit au fil du temps une démarche descriptive du travail réel autour des activités clés et majeures de chaque fonction. Cette cartographie nous allons vous en présenter l'outil et la démarche. C'est bien pour tout cela qu'il faut envisager «une nouvelle gouvernance des savoirs» et donc «un autre pilotage des compétences», en revisitant les savoirs mobilisés en action, autour de situations significatives, critiques, autour d'aléas



Présentation de la démarche de recueil

Nous allons vous guider à prendre en charge les quatre étapes de cette démarche de transmission. Chaque étape va vous être explicitée dans les moindres détails.

ETAPE 1 : PRISE DE CONTACT AVEC L'EXPERT PARTANT

Ce travail de prise de contact avec l'expert détenteurs des savoirs et connaissances clés est important pour réaliser avec relâchement et simplicité le travail de questionnement. Devant un café vous allez mutuellement vous présenter et prendre le temps de tracer son parcours pro.

Il est souhaitable de se positionner en tant que facilitateur et guide afin de pouvoir faire expliciter les 60% des savoirs tacites que l'expert mobilise inconsciemment. Ceci impose de se mettre en posture d'humilité et d'écoute. L'expert aura besoin de cette période de passage pour donner sens à son parcours et d'en faire une reconnaissance. C'est vous, par votre intérêt et votre implication dans cette démarche qui allez permettre à l'expert de partir en toute tranquillité et zenitude. Ce temps de passage permet aux personnes en partance de tourner la page en toute quiétude.

Vous allez lors de l'étape de questionnement être dans une posture de faire raconter et non pas essayer de comprendre dans ce premier temps. Il est complexe mais indispensable de tirer le fil de chaque situation abordée sans s'en échapper. Vous devez faire attention que l'expert ne sorte pas de cette explicitation et ne parte pas sûr d'autres situations. Nous vous donnerons toutes les clés du questionnement lors de l'étape 3.

Vous devez recevoir l'expérience de l'expert tel un récit. En aucun cas, vous ne devez poser un jugement sur ce récit. Vous ne devez pas vous positionner en mode critique et faire des propositions d'amélioration. Ce n'est pas dans cette étape que cela peut être abordé. Surtout pas.

Vous devez installer un climat d'intérêt réel. Au fil de l'avancée de recueil des expériences en situation vous allez construire une relation forte de traducteur des savoirs et connaissances inconscientes de l'expert. Ceci va permettre de positionner celui-ci dans une posture de plaisir et de plénitude dans ce temps de passage.

Dans la réponse à une situation de travail, le référent sollicite plusieurs formes de savoirs : savoirs expérientiels, astuces et tours de main, savoirs liés à l'environnement, savoirs faire relationnels, savoirs techniques, savoirs faire procéduraux, savoirs faire opératoires, savoirs

faire communicatifs. Mais aussi tous son réseau d'information qu'il mobilise afin de poser une hypothèse de résolution et/ou d'intervention.

ETAPE 2 : LE CHOIX DES ACTIVITÉS À INVESTIGUER

Dans ce deuxième temps il faut faire avec l'expert partant et lui-même, le choix des activités les plus stratégiques 'cœur de métier' de sa fonction. Il ne faut retenir que les plus importantes afin de les investiguer en profondeur. Ne pas retenir les activités subalternes, simples, sans valeur ajoutée. Les activités retenues seront les activités choisies pour la démarche de transmission.

Avec lui, vous allez faire le choix des activités à forte criticité :

Exemple :

- Des activités dites cœur de métier
- Activité mobilisant des savoirs acquis sur du long terme
- Activité ne pouvant s'acquérir qu'en interne
- Activité complexe
- Activité mobilisant une forte technicité
- Activité rattachée à un très grand réseau interne et/ou externe
- Activité étant le seul à la maîtriser
- Activité à forte responsabilité

C'est bien à l'expert de décider du socle le plus représentatif des activités de celui-ci à engager dans la transmission. Dans l'investigation de cette phase, le but est de découvrir autour des activités et situations retenues ce que l'expert détenteur mettra en lumière, les savoirs et ressources utilisés pour garantir les savoirs agir. Le spectre choisi à investiguer, doit se constituer de 8 à 10 activités clés, les plus significatives.

ETAPE 3 : TEMPS DE RECUEIL

Cette étape d'investigation des activités clés de l'expert partant va se dérouler lors de deux temporalités. ces deux moments de questionnement seront espacés de 2 à 3 semaines. Ceci afin de permettre un temps d'activation et de maturation cognitive de l'expert, pendant lequel il fera remonter une multitude d'informations en mémoire à court terme donc conscientisées pour lui.

ENTRETIEN 1

Lors du premier entretien nous allons pour réaliser ce travail de capture des informations et des scénarios de chaque activité, nous allons utiliser une technique d'investigation très spécifique nommée 'entretiens d'explicitation'. Cette technique de questionnement doit permettre de mettre à jour le scénario et toutes les références de l'action investiguée. Nous devons chercher à décrire dans un premier temps :



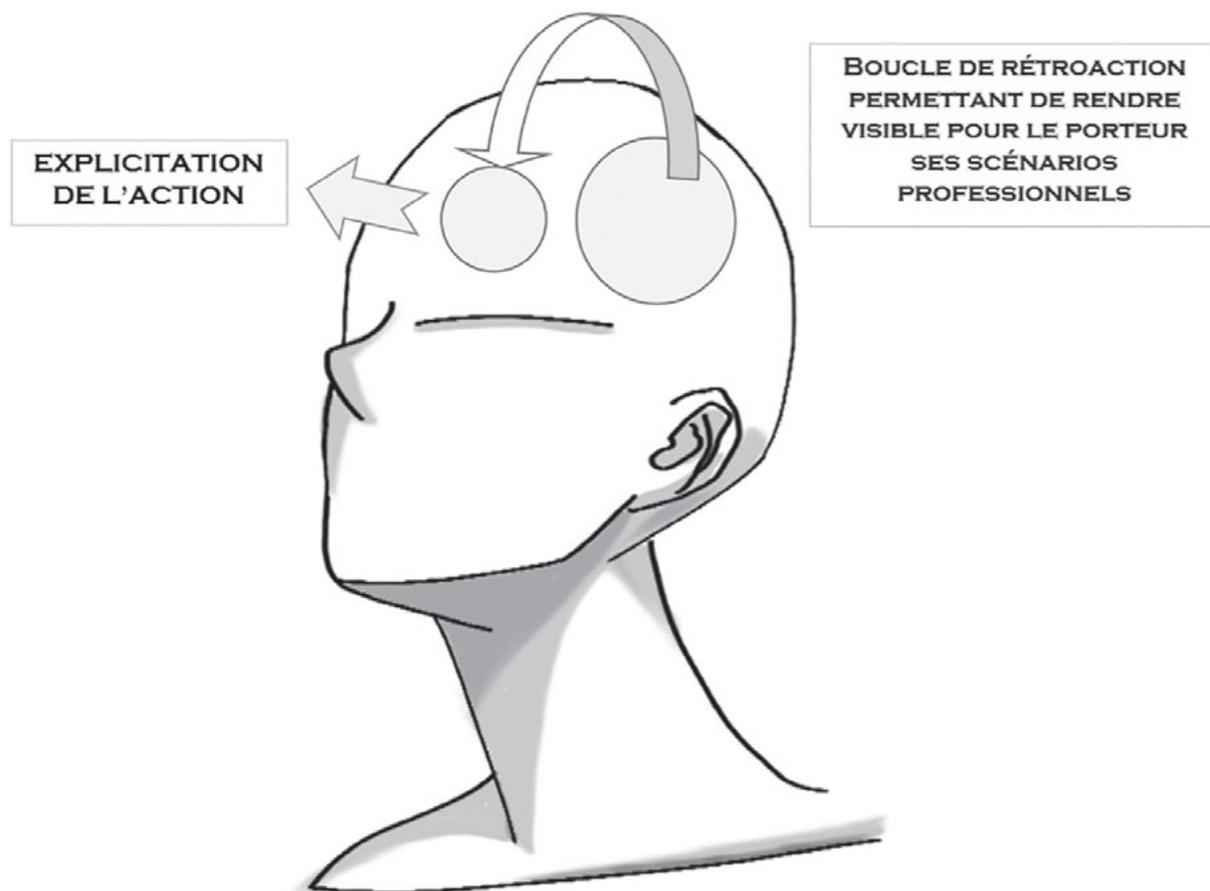
- Comment il caractérise l'activité
- Comment il la comprend
- Où et comment il va chercher les informations
- Auprès de qui il sollicite des appuis
- Comment il déroule son action ; Quels sont les tâches réalisées
- Quels sont les modes opératoires mobilisés
- Fait-il appel à des procédures en place
- Quels sont les interactions qu'il a avec qui et où

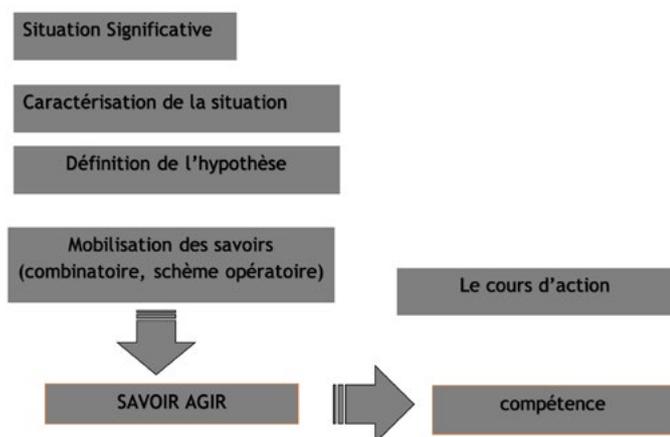
Nous rappelons que lors de cette investigation avec cette démarche, vous devez recevoir l'expérience du référent tel un récit. En aucun cas vous ne devez poser un jugement sur ce récit. Vous ne devez pas essayer de comprendre mais de faire raconter. Ce processus d'investigation va permettre la mise en place d'une 'boucle de rétroaction' qui permet à l'expert un transfert en conscience des scénarios passés, des informations s'y raccrochant, des savoirs qu'il a mobilisé en action.

En rappel lors du traitement d'une situation nous allons mobiliser la démarche théorique de la constitution d'une compétence.

Vous allez par votre questionnement permettre à l'expert d'expliquer comment il a déroulé son action et avec quel mode opératoire. En suivant le cheminement de questions qui vous ai proposé, vous allez inciter l'expert détenteur à vous donner toutes les informations et ressources qu'il a mobilisées pour agir et mis en mémoire à long terme.

1. Pouvez-vous caractériser cette activité ?
2. Comment réussissez-vous à bien la comprendre ?
3. Quelles informations avez-vous sollicitées pour comprendre cette situation ?
4. Où avez-vous trouvé ces informations 'dans le système d'information' ?
5. Auprès de qui avez-vous capturé des informations utiles au traitement de cette activité ?
6. Quelles ressources 'matérielles, humaines' avez-vous mobilisées ?
7. Quel mode opératoire avez-vous mis en place ?
8. Quelles sont les tâches que vous avez réalisées pour répondre à cette activité ?
9. A quelle fréquence et quand devez-vous réaliser ces tâches ?
10. Avec qui réalisez-vous ces tâches ?
11. Avez-vous suivi une procédure existante
12. Avez-vous sollicité une expertise technique pour vous aider ? Si oui pouvez-vous me la décrire ?
13. Quel type de savoirs je dois acquérir pour traiter cette activité ?
14. Y a-t-il des connaissances spécifiques à mobiliser pour traiter cette activité ?
15. Avez-vous eu des interactions en amont et aval avec un autre service ?
16. Pouvez-vous les nommer ? De quelle nature étaient les interactions ? Qui était votre interlocuteur en interne, en externe lors de ces interactions ?
17. y a-t-il une complexité dans le traitement de cette activité ?
18. Avez-vous mis en œuvre des astuces afin de mieux traiter cette activité ?





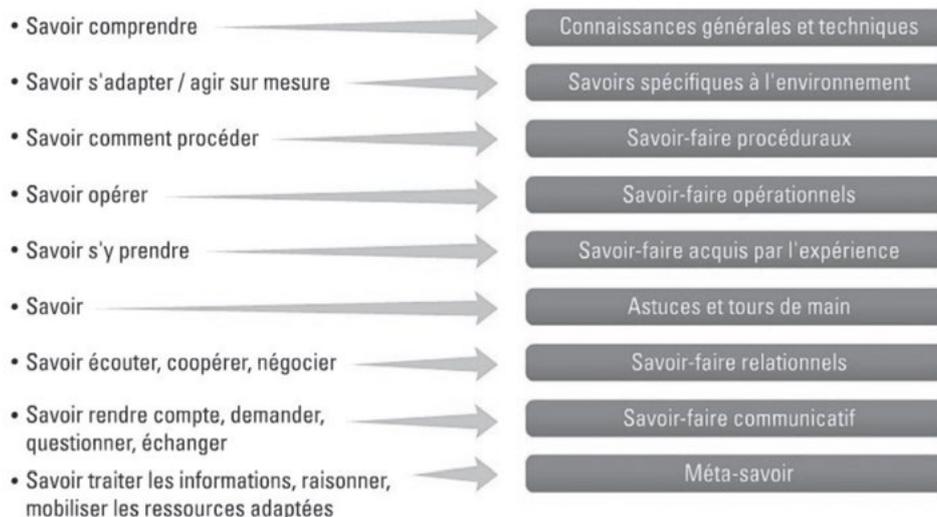
dans la mémoire à long terme sont inconscients pour le détenteur. Il va les solliciter dans le cours d'action (voir schéma ci-dessus).

Nous appelons ceux-ci les savoirs de l'ombre. C'est pour cela qu'il est difficile à l'expert d'aller chercher les savoirs, connaissances accrochées en mémoire à long terme autour de situations de travail rencontrées. Pour ce faire vous devez avoir une profonde connaissance théorique de la conception d'une compétence. Nous pourrions dans un autre article revenir sur le concept de compétence.

Notre conseil: Quand vous serez dans la phase de questionnement accepter le silence après avoir posé une question. C'est le temps nécessaire parfois pour que le référent déroule son scénario dans sa mémoire à long terme. La cartographie réalisée sur ces deux jours d'investigation, sera l'architecture Cognitive autour des activités détenues par l'expert. Il l'utilisera comme support à sa transmission. C'est autour des mêmes situations utilisées pour recueillir que la transmission se réalisera en mode spiralaire.

ETAPE 4 : LE MOMENT DE TRANSMISSION

Transmettre c'est prendre conscience en tant que manager que chaque personnel devra



être confronté à une multitude de situations professionnelles significatives afin d'acquérir la faculté à les transposer en situation nouvelle. Donc les managers vont devoir être des facilitateurs pour permettre un véritable tuilage efficace.

L'expert rendra compte de sa combinaison cognitive autour d'une «situation significative, problème» contextualisée. Celles-ci vont constituer pour l'acteur formé une banque de schèmes opératoires réussis, qu'il pourra interpellier comme référence expérientielle pour agir. Il devra définir les règles et moyens mobilisés, reposer les enjeux et objectifs de l'action engagée. C'est dans ce cadre d'actions réelles que l'expert senior sera en mesure de transmettre aux juniors son savoir combiné et ainsi rendre visible pour partie «sa boîte noire».

La démarche de passation si l'on souhaite qu'elle soit qualitative et que le repreneur devienne au terme de la transmission, autonome, il sera indispensable de rejouer plusieurs fois les mêmes situations. C'est ainsi que nous fixerons définitivement. Nous appelons ce processus de passation 'démarche spiralaire' Que mettons nous derrière démarches spirales? c'est la répétition de l'accompagnement autour des 8 à 12 situations choisies en répétition successive pour garantir leur maîtrise. Ceci va donc occasionner un temps conséquent d'accompagnement. Les organisations doivent prévoir d'anticiper les départs afin de rendre effectif les transmissions de savoirs. La carte servira de guide de transmission. C'est l'architecture cognitive de l'expert. La carte devra de situation en situation devenir l'objet du repreneur.

Michel Lebellet

8

EMBUCHES SUR LA BUCHE



CIRQUE DES JEUX



*Ne dites pas à ma mère que
je suis DRH elle me croit
marin pêcheur de croquettes
de poissons surgelées*

*Philippe Canonne
«Grand DRH»*



Le Cirque des Jeux

Le Sport, être croyant mais pas pratiquant

Le Grand Drh était fort satisfait de lui-même. Il avait pu fournir à sa cousine de Vesoul des tickets pour les Jeux, la fille de sa tante de Troyes mais elle s'était mariée à Vesoul avec un facteur. Elle avait vu à la télé que l'entreprise du cousin était sponsor officiel et elle l'avait appelé pour avoir des places. Evidemment le prix des entrées aux Jeux ne risquait pas de permettre à un postier d'aller assister à une grande finale. Les Jeux grande fête de tous les Français c'était une vaste blague pour amuser la galerie. Voilà pourquoi la cousine avait appelé le cousin sponsor. Et il avait pu répondre présent. Bien sûr pas pour la finale de l'athlétisme à laquelle le Grand Drh, qui y était, n'aurait pas imaginé voir sa cousine de province. Il lui avait eu des entrées pour la demi-finale du ping-pong. La cousine était ravie.

L'entreprise du Grand Drh était sponsor de deuxième rang. Cela signifiait que la mise se comptait en millions d'euros et pas en dizaine de millions comme pour les donateurs de premier rang. Quand même pas mal d'argent pour une entreprise de la distribution sélective certes de taille internationale mais pas mondiale. Un gros investissement donc. Mais le Président avait été clair : «un investissement marketing pour nos Clients et social pour nos employés». Autant dire que le Grand Drh, qui ne se souvenait pas de la dernière fois où il avait fait du sport, était aux premières loges pour rentabiliser les millions dépensés. On avait mis le paquet.



D'abord la Comm. Les logos des Jeux partout. Sur les magasins, les véhicules, les camions, les produits de la marque propre, jusque sur la façade du siège, ce qui soit dit en passant n'était pas du meilleur effet dans ce beau quartier du Triangle d'Or parisien. Le personnel s'était vu remettre de nouveaux uniformes, tenues ou casquettes dûment logotés. Toute la signalétique du Groupe avait été modifiée. Et évidemment il ne sortait pas un document qui ne soit estampillé Jeux de Paris. La ligne éditoriale avait bien sûr été adaptée et on ne sortait plus deux lignes sans parler de l'extraordinaire esprit sportif, de l'engagement du Groupe et ses salariés et de l'esprit festif de circonstance. Le Grand Drh avait lui-même expliqué au CE Groupe à quel point cet investissement, qui pourtant vu son coût allait diminuer cette année la participation versée aux salariés, était une chance historique qui devait donner de la fierté et de la reconnaissance aux salariés. Dans l'ambiance euphorique générale les partenaires sociaux n'avaient pas relevé cette curieuse affectation des soft skills à la paix sociale. Il faut dire que dans le but officiel d'éviter toute discrimination des élus, une flopée d'avantages, notamment des places, leur avaient été réservés. La Drh s'était même organisée pour qu'un relai de porteurs de la Flamme, dont un certain nombre étaient contractuellement réservés aux sponsors, soit effectué par un Délégué syndical. On avait réussi à en dégoter un encore en état de trotter sur un parcours pas trop long. La présentation au CE d'un athlète paralympique dont l'entreprise avait financé le matériel (assez onéreux mais se prêtant bien au logo de la firme) avait eu un joli succès. Quoiqu'une bonne partie des places offertes pour le voir en compétition soient restées sur les bras de la Drh.

Par chance aucun Client ne s'était plaint de voir dépenser tant d'argent tandis que son panier au supermarché ne cessait d'augmenter. Curieusement les multinationales toujours la main sur le cœur, et par conséquent au portefeuille, n'imaginent jamais que ce ruissellement de pognon puisse choquer leurs Clients. Ils les ignorent tellement qu'ils n'ont jamais l'idée qu'ils puissent penser autre chose que ce que le marketing attend d'eux. Finalement ils s'étaient bien tenus avec tout l'enthousiasme de commande attendu. Les réponses au jeu concours avaient afflué et on avait tiré au sort sur un coin de table quelques ploucs déclarés gagnants de quelques places mises en jeu. L'opération n'avait rien coûté, les braves gens en question ayant dû envoyer un Sms pour répondre à une question idiote genre couleur du cheval blanc d'Henri IV, la ristourne de l'opérateur sur les messages couvrait largement les frais. On avait reçu à Paris les heureux élus à une sauterie dans un lieu

emblématique privatisé pour la circonstance. Le cocktail était payé par les fournisseurs à qui on avait aussi filé quelques places. Les élus syndicaux étaient invités aussi, frais de déplacement pris en charge.

Bien sûr on avait eu quelques problèmes. Organiser un tel événement n'est pas une sinécure et tout le monde doit prendre sa part. Surtout les salariés. Notamment ceux qui devaient accéder à un poste de travail, magasin, entrepôt ou bureau malheureusement situé dans une zone sécurisée. Rouge pour les plus accessibles, très rouge au-delà et rouge encore plus écarlate au cœur du dispositif. Fort heureusement les bureaux du siège restaient accessibles au chauffeur du Président. Moins chanceux, un bon nombre de collaborateurs a vécu une vraie galère sur les deux mois d'été. Sites inaccessibles, transports en commun désorganisés, voire fermés, barrages de sécurité, livraison perturbées, Clients dans la nature, la magie des Jeux en avait gonflé plus d'un. D'autant que la prise de congés avait été fortement déconseillée par la Direction. On s'attendait à un afflux de Clients et il fallait du monde pour remplir les gondoles. La Comm avait inventé un discours très convaincant sur la solidarité avec les forces de sécurité et tous les travailleurs mobilisés pour le succès des Jeux et l'exemplarité de cette enseigne dont les salariés répondraient présent pour accueillir à Paris le Monde entier. Il avait quand même fallu lâcher une prime pour les heureux bénéficiaires de la mondialité réduits à partir en vacances en novembre et à regarder à la télé des Jeux qui se passaient à leur porte. La Drh en avait négocié le montant pied à pied. Heureusement les représentants syndicaux avaient lâché le morceau assez vite après qu'en coulisses le patron ait accepté que les organisations syndicales apposent le logo emblématique des Jeux sur leurs tracts et matériels. Le Comité des Jeux avait validé sans réclamer une obole supplémentaire à l'entreprise. Entre gens de business on se comprend.

La prochaine étape pour le Grand Drh allait être la négociation annuelle sur les salaires. Il était prévu de la démarrer juste après les Jeux paralympiques. Evidemment la Fête sera finie et il sera grand temps de revenir aux choses sérieuses. Les contrôleurs de gestion, qui se roulent par terre depuis le début de cette gabegie, ont bien l'intention de se rattraper sur les coûts variables, en premier lieu les salaires. Pas question de suivre l'inflation bien trop élevée pour être un point de repère. Quand même pas la faute de l'entreprise si les coûts astronomiques des Jeux ont fait exploser l'addition et l'inflation avec elle. De toutes façons les grandes enseignes alimentaires prévoient des paniers de produits premier prix et anti-inflation qui devraient rendre la potion



moins amère. Et puis les salariés vont devoir prendre après l'été les congés qu'ils n'avaient pas pu prendre et il y aura moins de monde disponible pour des mouvements sociaux. Alors allons y. Le Grand Drh a prévu une carte dans sa manche. Si ça chauffe un peu trop il lâchera une prime. Non intégrée au salaire et ne se renouvelant pas l'année prochaine. Genre Vie chère, il la vendra avec un beau discours sur l'esprit sportif, le sens de l'effort et que voulez-vous ma bonne dame on n'y peut rien. Pour la financer le Patron a accepté de lui laisser le bénéfice de la braderie sur les stocks d'inventés de produits des Jeux. Gros succès d'ailleurs qui a généré un beau trafic dans les magasins de province qui n'avaient pas eu la chance de participer directement à l'aventure des Jeux.

Et puis il reste des palettes de mascottes des Jeux en peluche, tous formats. Il faut se dépêcher de les liquider avant que les gens se rendent compte à quel point c'est laid. Chaque salarié en recevra une avec son bulletin de paie en souvenir du moment inoubliable passé ensemble. Le Président a été formel, il faut toutes les distribuer. Sauf la grande qui est dans son bureau. Il l'a promise à son assistante.

La Morale de cette Histoire

«Les Jeux d'une société qui change»

Que peut faire une entreprise qui a cent cinquante millions de dollars à dépenser ? Investir dans l'outil de travail ? Développer l'entreprise ? Favoriser la R&D ? Non. Soyons fou, augmenter les salaires ? Certainement pas. Jeter l'argent par les fenêtres ? Oui, et le monde économique vient de nous montrer de façon magistrale à quel point il est doué pour l'exercice. Jugeons-en : un groupe de Luxe de réputation mondiale qui subventionne une cérémonie d'ouverture où s'est illustré entre autres un saltimbanque tout nu peint en bleu ; un groupe mondial de sodas sucrés qui a promu le sport, l'effort et la ligne athlétique ; on l'a vu bras-dessus bras-dessous, tel l'aveugle et le paralytique, avec un groupe alimentaire mondial et un groupe hôtelier français ; divers consultants ou banquiers censés nous apprendre à bien gérer notre argent ; sans parler de quelques compagnies nationales emblématiques dont on se demande encore ce qu'elle faisaient dans cette galère. Le seul qui semblait à sa place est le leader français des jeux d'argent et de la loterie nationale qui somme toute aux Jeux du fric était à son affaire. Après ça on ne s'étonnera pas que les salariés n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance à leur entreprise. Et ne se sentent pas concernés par leurs envolées sur les Valeurs, les engagements ou la RSE. Ainsi cette multinationale française qui se targue

d'être une entreprise à mission, et le fait savoir. Sa mission : Rien moins qu'apporter la santé au plus grand nombre. Qu'a-t-elle trouvé pour justifier son engagement comme partenaire doré sur tranche des Jeux : «Une occasion unique pour nous de rappeler l'importance d'une bonne alimentation alliée à une pratique sportive à tous les âges de la vie». Qui a dit que la langue de bois était morte avec les derniers staliniens ?

Morale dans la Morale

Il y a un paradoxe dans la vie des entreprises. On les dit sous la poigne de fer des financiers. Et dans le même temps elles dépensent des sommes folles à des activités futiles. Dépenses qui semblent n'obéir qu'à un seul impératif. Être mainstream. Le Gulf Stream ou El Nino n'ont rien à voir ici. Il s'agit de s'adresser au plus grand nombre de consommateurs potentiels. D'être tendance. Autrement dit de plaire à tout le monde. Pourquoi pas. Après tout le mass market est leur fonds de commerce. Sauf qu'elles se sont toutes alignées sur une seule et même vision de ce que leurs Clients sont supposés penser et attendre. Elles voulaient être Customer oriented, elles ont juste trouvé la soumission à la bienpensance. La même eau tiède réinventée pour tout le monde. D'une marque à l'autre, d'un rapport d'AG à un autre, d'un grand patron du CAC à un autre c'est le même conformisme, la même soupe fadasse et indigeste. Tous s'inclinent devant les mêmes idoles de la pensée unique. Tout le monde jargonne avec la même conviction. Leurs Clients, tous produits confondus, sont noyés dans un même brouillard woke où ils sont supposés être diversifiés, inclusifs, durables et pour le bien-être animal. L'idée que peut être les Clients s'en foutent n'est pas une option. Ils devraient se méfier. Un jour pourrait venir où les Clients se diraient que l'argent dépensé à tort et à travers pour paraître politiquement correct serait mieux employé s'ils voyaient le prix de leurs caddies baisser.

Morale de la Morale

Le spectacle du monde ressemble à celui des Jeux : les uns paient de leur personne, d'autres y tiennent boutique, les autres se contentent de regarder

Philippe Caronne



A woman with dark hair pulled back, wearing a dark blazer over a white collared shirt, is laughing joyfully. She is in a modern office with warm, recessed lighting on the ceiling. The background is blurred, showing office desks and chairs.

MON RH A DE L'HUMOUR



L'année 2025 approche à grands pas, et avec elle l'inévitable litanie des articles sur les priorités de la fonction RH de l'an prochain (même nous cédon à cette facilité). Alors avec une loupe grossissante et volontairement déformante et caustique, je vous propose une lecture résumée et décalée de ces marronniers que je n'ose pas appeler journalistiques.

Oui, mesdames et messieurs, préparez vos mouchoirs ! Car si l'humour noir de Saint Pierre Desproges était capable de faire rire même les plus austères, il n'en demeure pas moins que les tendances RH de demain risquent de nous faire pleurer... de rire ou de désespoir, au choix.

François GEUZE
Rédacteur en chef



L'Intelligence Artificielle : Le Nouveau Magicien

L'Intelligence Artificielle, ce nouveau magicien qui prétend transformer le monde des ressources humaines comme un prestidigitateur sortant un lapin d'un chapeau ! Alors, mettons nos lunettes d'ironie et plongeons dans cet univers où les algorithmes se mêlent aux émotions humaines.

«ON ME DIT QU'IL Y A UNE IA DANS LA SALLE» ...

Imaginez un instant : un recruteur assis devant son ordinateur, attendant que l'IA lui présente le candidat idéal, tel un magicien dévoilant son plus grand tour. Mais attention ! Ce n'est pas un simple tour de passe-passe. L'IA analyse des milliers de CV en une fraction de seconde, identifiant les compétences avec la précision d'un horloger suisse maniaque. Mais que se passe-t-il lorsque le candidat idéal est en réalité une illusion ? Car derrière cette efficacité apparente se cache un danger : les biais algorithmiques. Oui, mesdames et messieurs, l'IA peut reproduire les préjugés humains avec une fidélité déconcertante. Ainsi, au lieu de faire disparaître les inégalités, elle pourrait bien les renforcer. C'est un peu comme si on confiait la sélection des candidats à un perroquet entraîné à répéter des clichés.

L'INTELLIGENCE, C'EST LE SEUL OUTIL QUI PERMET À L'HOMME DE MESURER L'ÉTENDUE DE SON MALHEUR.

L'IA ne s'arrête pas là ! Elle s'invite également dans la personnalisation des parcours



professionnels. Imaginez un monde où chaque employé reçoit une formation sur mesure, concoctée par des algorithmes affûtés. C'est séduisant, n'est-ce pas ? Mais là encore, attention au piège ! Car qui dit personnalisation dit collecte de données. Et là où il y a des données, il y a aussi des questions sur la vie privée. L'IA pourrait bien devenir le grand voyeur du bureau, scrutant chaque clic et chaque mouvement des employés comme un détective privé en quête de scoops crapoteux.

UN ENGAGEMENT SOUS SURVEILLANCE

Et que dire de l'engagement des employés ? L'IA prétend pouvoir prédire qui risque de quitter le navire avant même que le bateau ne prenne l'eau. En analysant la performance et le moral des troupes, elle se transforme en oracle du bien-être au travail. Mais là encore, n'oublions pas que cette surveillance peut être perçue comme intrusive. Qui a envie d'être épié par une machine qui calcule son niveau d'engagement comme on évalue une salade préparée, sous vide, dans un restaurant de chaîne ? À ce rythme-là, on finira par demander aux employés de porter des capteurs pour mesurer leur bonheur en temps réel !

LES DÉFIS ÉTHIQUES : ENTRE RIRE ET LARMES

Les défis éthiques liés à l'utilisation de l'IA dans les RH sont aussi nombreux qu'un sketch de Desproges ! Les professionnels doivent jongler entre l'efficacité promise par ces technologies et la nécessité d'un cadre éthique solide. Comment garantir que ces outils ne deviennent pas des instruments de contrôle social déguisés ?

L'INTELLIGENCE, C'EST COMME LES PARACHUTES, QUAND ON N'EN A PAS, ON S'ÉCRASE

Pourtant, ne soyons pas trop sévères avec notre ami l'IA. Elle n'est pas là pour remplacer les professionnels des ressources humaines mais pour leur donner un coup de main. En effet, elle pourrait bien devenir leur meilleur allié dans la quête du candidat idéal et du collaborateur épanoui. Mais attention ! Cela nécessite une compréhension fine de ces outils et une formation adaptée pour éviter que les RH ne deviennent les dindons de la farce technologique. A cet effet la lecture de <https://dial-ia.fr> me paraît plus que nécessaire.

VERS UNE COLLABORATION ÉQUILIBRÉE

En somme, si l'Intelligence Artificielle est le "nouveau magicien" promis par certains experts en ressources humaines, il serait sage d'aborder son intégration avec prudence et discernement. La technologie doit servir à améliorer nos pratiques tout en respectant les valeurs humaines fondamentales qui sous-

tendent toute organisation.

Ainsi se dessine un avenir où l'humain et l'IA cohabitent dans une danse délicate, oscillant entre promesses technologiques et réalités humaines. À nous d'utiliser cette magie avec sagesse pour bâtir un monde du travail qui soit à la fois efficace et éthique. Parce qu'après tout, il vaut mieux rire ensemble que pleurer séparément face aux dérives potentielles de nos chers amis numériques !

Mobilité Interne : Le Grand Tourbillon

Ah, la mobilité interne ! Ce grand tourbillon qui fait tourner les employés dans une danse effrénée, un peu comme un grand bal masqué des incompétences où chacun espère ne pas croiser son ancien patron en train de se trémousser sur la piste.

MOBILITÉ INTERNE : LE GRAND BAL DES INCOMPÉTENCES

La mobilité interne, mesdames et messieurs, c'est un peu comme un jeu de chaises musicales, mais avec des bureaux et des responsabilités. On parle de changer de poste, de service ou même de site géographique au sein de la même entreprise. En théorie, c'est merveilleux : chacun peut évoluer à son rythme, grimper les échelons ou simplement changer d'air sans avoir à quitter le navire. Mais en pratique, c'est souvent un véritable casse-tête.

Imaginez un salarié qui rêve d'un nouveau défi. Il se dit : « Pourquoi pas devenir chef de projet après avoir été simple exécutant ? » Et là, il s'engage dans une quête épique pour obtenir ce fameux poste. Il s'inscrit à tous les entretiens annuels d'évaluation comme on s'inscrit à une loterie, espérant que la chance lui sourira. Mais attention ! La mobilité interne peut aussi être pilotée par le manager. Oui, ce même manager qui vous a déjà demandé d'organiser une réunion à 8 heures du matin un lundi. Autant dire que le salarié a toutes les chances de se retrouver propulsé dans un nouveau rôle... ou dans une nouvelle galère, un peu comme Iznogoud qui se prend les pieds dans le tapis à chaque nouvelle aventure.

VERTICALE, HORIZONTALE OU GÉOGRAPHIQUE : QUEL TYPE DE MOBILITÉ ?

La mobilité verticale est celle qui fait rêver : une promotion ! On passe de simple employé à chef suprême avec un bureau plus grand et une vue imprenable sur le parking. Mais attention aux responsabilités qui viennent avec ! C'est un peu comme passer du statut de spectateur à celui de directeur de cirque : on se retrouve à jongler avec des dossiers tout en essayant d'éviter que les clowns ne s'étripent.

La mobilité horizontale, quant à elle, est plus





subtile. C'est comme changer de place dans le même wagon du tgv : on reste au même niveau, mal assis mais on espère découvrir une nouvelle vue. Cela peut sembler séduisant, mais souvent, cela ressemble plus à un tour de magie raté où l'on finit par se retrouver coincé entre deux collègues qui ne cessent de parler du dernier épisode de Derrick.

Et n'oublions pas la mobilité géographique ! Qui n'a jamais rêvé d'un petit transfert à l'autre bout du pays ? Rien de tel qu'un déménagement pour pimenter sa vie professionnelle ! Sauf que souvent, cela signifie aussi devoir dire adieu aux amis du bureau et aux pauses café bien méritées. À ce rythme-là, on pourrait penser que la mobilité interne est en réalité une stratégie bien rodée pour envoyer les employés vers des horizons plus radieux alors qu'ils se retrouveront à Krasnoïarsk avec un simple guide du routard édition serbo-croate.

CE N'EST PAS PARCE QUE JE SUIS PARANOÏAQUE QU'ILS NE SONT PAS TOUS APRÈS MOI.

Les partisans de la mobilité interne vantent ses mérites : elle permet aux entreprises de conserver leurs talents tout en réduisant le

turnover. C'est vrai ! Les salariés restent 41 % plus longtemps dans les structures où les recrutements internes sont valorisés. Mais soyons honnêtes : cela ressemble parfois à une tentative désespérée d'éviter que les employés ne prennent leurs jambes à leur cou pour rejoindre la concurrence.

Cependant, cette belle théorie a ses limites. La réalité est souvent moins rose. Les salariés peuvent se sentir piégés dans des rôles qui ne leur conviennent pas ou être frustrés par l'absence d'opportunités réelles d'évolution. C'est un peu comme être enfermé dans une pièce sans fenêtre : on peut changer de place autant qu'on veut, mais on finit toujours par voir le même mur.

LA COMMUNICATION : CLÉ DU SUCCÈS OU ILLUSION ?

Pour que la mobilité interne fonctionne réellement, il faut que les entreprises communiquent efficacement sur les opportunités disponibles. Cette pratique qui relève parfois plus du Tranxene ou du Xanax, qui promet monts et merveilles dans le monde professionnel. Mais souvent, c'est comme si l'information était cachée sous un voile épais



CE N'EST PAS PARCE QUE JE SUIS PARANOÏAQUE QU'ILS NE SONT PAS TOUS APRÈS MOI.



Les partisans de la mobilité interne vantent ses mérites : elle permet aux entreprises de conserver leurs talents tout en réduisant le



LA DIVERSITÉ : UN SPECTACLE DE MARIONNETTES

La diversité, c'est un peu comme un spectacle de marionnettes : tout le monde est là, mais qui tire vraiment les ficelles ? On nous dit que la diversité est essentielle pour innover et performer. En effet, une étude de McKinsey a révélé que les entreprises diversifiées sont plus susceptibles d'avoir des rendements financiers supérieurs. Mais à quel prix ? On pourrait se demander si cette diversité n'est pas parfois une simple vitrine, un joli emballage pour cacher une réalité moins reluisante. C'est un peu comme si l'on décorait une maison en ruines : ça brille, mais on n'ose pas ouvrir la porte.

Les entreprises se battent pour afficher des chiffres flatteurs sur la diversité. Elles recrutent des femmes, des minorités visibles, des personnes handicapées... Mais au fond, est-ce que cela change vraiment quelque chose ? La vraie question est : ces nouveaux employés ont-ils réellement voix au chapitre ou sont-ils juste là pour remplir un quota ?

L'ÉQUITÉ : UNE ILLUSION D'OPTIQUE

L'équité, est souvent présentée comme le Saint Graal des ressources humaines. On nous promet un traitement égal pour tous, mais dans les faits, c'est souvent une illusion d'optique. Imaginez une entreprise où tout le monde a les mêmes chances... mais où certains ont déjà un pied dans la porte grâce à leurs relations bien placées. C'est un peu comme si l'on disait à tous les enfants qu'ils peuvent gagner à la course, mais qu'on donne des baskets turbo à quelques-uns. Le résultat ? Une compétition faussée où seuls les plus rapides (ou les mieux connectés) arrivent en tête.

Les politiques d'équité sont souvent, dans les faits, mises en place avec beaucoup de bruit et peu de résultats concrets. Les entreprises publient des rapports sur l'égalité salariale et s'engagent à réduire les écarts entre hommes et femmes. Mais au final, ces engagements ressemblent souvent à des promesses électorales : beaux sur le papier mais rarement suivis d'effets tangibles.

INCLUSION : DANSER AU CENTRE DE LA PISTE AUX ÉTOILES ...

Ah, l'inclusion ! Voilà le mot magique qui fait briller nos yeux de DRH. Être inclusif signifie accueillir toutes les voix et permettre à chacun de s'exprimer. Mais là encore, la réalité peut être bien différente. Qui n'a jamais assisté à une réunion où tout le monde était invité à donner son avis... mais où seuls les plus bruyants se faisaient entendre ? C'est un peu comme inviter tout le monde à une fête sans jamais leur offrir de musique : on a beau être

de mystère, accessible seulement aux initiés du grand Babu ou aux employés ayant réussi à déchiffrer le code secret du service .

Les entretiens annuels sont censés être l'occasion idéale pour évoquer ses envies d'évolution. Pourtant, ils se transforment parfois en séances d'auto-justification où chacun tente de prouver qu'il mérite sa place au soleil... sans jamais vraiment aborder le sujet brûlant du changement.

En somme, la mobilité interne est un grand tourbillon où chacun espère trouver sa place tout en évitant les chutes vertigineuses. Si elle peut offrir des opportunités intéressantes et maintenir l'engagement des employés, elle nécessite également une gestion fine et transparente pour éviter que tout cela ne tourne au vinaigre. Alors oui «On peut rire de tout... mais pas forcément avec tous ces managers qui nous promettent monts et merveilles sans jamais nous donner les clés du royaume !»

Diversité, Équité et Inclusion : Le Grand Barnum

Ah, la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DEI) ! Ce grand barnum moderne où l'on prétend célébrer toutes les différences tout en jonglant avec des concepts aussi flous que des nuages de coton. Dans ce numéro en exclusivité mondiale chaque acrobate tente de montrer qu'il est le meilleur tout en évitant de se casser la figure.



nombreux, l'ambiance reste plate.

L'inclusion devrait être synonyme de convivialité et d'appartenance. Pourtant, dans bien des cas, elle ressemble davantage à une obligation qu'à une véritable volonté d'accueillir autrui. Les entreprises organisent des formations sur la DEI comme on organise des séminaires sur la gestion du stress : avec beaucoup d'enthousiasme au départ, mais souvent sans réel impact sur le quotidien.

EFFETS DE BORD

Ce grand barnum qu'est la DEI peut aussi avoir des effets collatéraux inattendus. En cherchant à plaire à tout le monde, certaines entreprises finissent par perdre leur identité. Les valeurs fondamentales sont noyées sous une avalanche de slogans et de bonnes intentions qui ne touchent finalement personne. C'est un peu comme si l'on essayait de plaire à tous les spectateurs d'un cirque en multipliant les numéros jusqu'à ce que chacun y trouve son compte... au risque d'oublier ce qui fait vraiment le charme du spectacle.

Il est également essentiel de se demander si cette quête effrénée pour la diversité ne crée pas un nouveau type d'exclusion. En cherchant à promouvoir certains groupes au détriment d'autres, on risque de créer des tensions internes qui sapent l'harmonie tant recherchée.

En somme, la Diversité, l'Équité et l'Inclusion sont des concepts louables qui méritent notre attention... mais «On peut rire de tout... mais pas forcément avec toutes ces entreprises qui brandissent leur engagement sans jamais vraiment s'y tenir !»

Hybridation du Travail : La Nouvelle Norme ?

Ce concept flamboyant qui promet de réconcilier le bureau et le télétravail dans une danse effrénée, un peu comme un bal masqué où l'on espère ne pas croiser son ancien boss en train de se déhancher sur un tube des années 80. Plongeons donc dans ce numéro d'équilibriste qu'est le travail hybride, où chaque salarié espère jongler entre flexibilité et productivité sans se casser la figure.

L'HYBRIDATION : UN SPECTACLE DE JONGLAGE

L'hybridation du travail, c'est un peu comme un numéro de jonglage : on fait tourner plusieurs balles en même temps, en espérant ne pas en faire tomber une. D'un côté, le télétravail, ce doux rêve où l'on peut travailler en pyjama tout en sirotant son café sur le balcon. De l'autre, le bureau, ce lieu sacré où l'on retrouve ses collègues pour discuter des derniers potins ou se battre pour la dernière part de gâteau au

chocolat à la cafétéria. Mais voilà, la réalité est souvent plus complexe que cette belle image. Qui n'a jamais rêvé d'un monde où l'on pourrait choisir son lieu de travail sans avoir à justifier ses choix ? Mais attention ! Cette liberté apparente peut rapidement se transformer en un véritable casse-tête.

LA FLEXIBILITÉ : UN DOUBLE TRANCHANT

La flexibilité est souvent présentée comme l'eldorado du travail moderne. Les entreprises s'enflamment pour vanter les mérites de cette nouvelle organisation qui permet aux salariés de choisir leurs horaires et leur lieu de travail. Mais soyons honnêtes : cette flexibilité peut aussi ressembler à une promesse électorale non tenue. Dans les faits, certains employés se retrouvent coincés entre des attentes contradictoires : être productifs tout en jonglant avec les exigences familiales et les aléas du quotidien. C'est un peu comme essayer de faire du vélo sur une corde raide : il faut garder l'équilibre tout en évitant de tomber dans le vide.

Et que dire des managers ? Ces pauvres âmes qui doivent désormais gérer des équipes dispersées comme s'ils étaient des chefs d'orchestre essayant d'harmoniser des musiciens qui jouent chacun leur propre partition. Le rôle du manager évolue : il devient animateur, coach et parfois même psychologue. Qui aurait cru que la gestion d'équipe ressemblerait à une séance de thérapie de groupe ?

LA TECHNOLOGIE : UNE AMIE OU UNE ENNEMIE ?

La technologie est souvent présentée comme la grande alliée du travail hybride. Les outils numériques permettent de rester connecté, d'échanger des idées et de collaborer à distance. Mais là encore, attention aux dérives ! Qui n'a jamais été submergé par une avalanche d'e-mails ou par des réunions virtuelles qui s'éternisent ? À ce rythme-là, on pourrait croire que la technologie a été inventée pour nous faire perdre notre temps plutôt que pour nous aider à être plus efficaces.

Les plateformes de communication sont devenues omniprésentes, mais elles peuvent aussi créer un sentiment d'isolement chez ceux qui travaillent à distance. On se retrouve parfois à passer plus de temps devant un écran qu'à échanger réellement avec ses collègues. C'est un peu comme participer à une fête où chacun reste scotché à son téléphone au lieu de discuter autour d'un bon verre.

L'ÉQUILIBRE VIE PRO-VIE PERSO : UNE ILLUSION ?

L'un des grands arguments en faveur du travail hybride est la promesse d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



Mais là encore, la réalité peut être bien différente. Qui n'a jamais entendu parler de ces salariés qui finissent par travailler plus depuis chez eux que lorsqu'ils étaient au bureau ? La frontière entre vie pro et vie perso devient floue, et certains se retrouvent à répondre à des e-mails à 22 heures comme s'ils étaient en mission secrète pour sauver le monde.

En somme, l'hybridation du travail est une belle promesse qui mérite notre attention... mais pas sans un regard critique ! «On peut rire de tout... mais pas forcément avec toutes ces entreprises qui prétendent offrir la flexibilité sans jamais vraiment s'y tenir !»

Développement Durable : Un Vœu Pieux ?

Le développement durable, mesdames et messieurs, c'est un peu comme un vœu pieux que l'on formule en soufflant sur une bougie d'anniversaire. On espère que ça va marcher, mais au fond, on sait bien que les choses ne changent pas si facilement. Les entreprises s'engagent à réduire leur empreinte carbone, à protéger la biodiversité et à promouvoir l'égalité des sexes, mais combien d'entre elles passent réellement à l'action ? C'est un peu comme promettre de faire du sport tous les jours tout en restant affalé sur son canapé : les intentions sont louables, mais la réalité est souvent plus paresseuse.

Prenons par exemple ces fameuses réglementations qui poussent les entreprises à adopter des pratiques durables. La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est censée obliger 50 000 entreprises à rendre des comptes sur leur impact environnemental. Mais soyons honnêtes : qui lit vraiment ces rapports ? C'est un peu comme si on demandait aux enfants de faire leurs devoirs en s'assurant qu'ils ne trichent pas. On sait tous comment ça se termine : des chiffres embellis et des promesses qui s'envolent.

LA PRESSION DES CONSOMMATEURS : UN MOTEUR OU UN MIRAGE ?

Certes, de plus en plus de consommateurs se soucient de l'environnement et exigent des produits durables. Mais attention ! Qui parmi nous n'a jamais craqué pour un bon vieux burger bien gras après avoir feuilleté un magazine sur la nutrition ? C'est un peu comme vouloir sauver la planète tout en continuant à acheter des vêtements en fast fashion. La dissonance cognitive est forte !

Les entreprises se battent pour afficher leur engagement envers le développement durable comme un coq qui chante au lever du jour. Elles investissent dans des campagnes marketing flamboyantes pour prouver qu'elles sont

vertes. Mais au fond, est-ce que cela signifie qu'elles font réellement une différence ? C'est un peu comme mettre une étiquette bio sur une bouteille de soda : ça fait joli sur l'étagère, mais ça ne change pas grand-chose à la composition.

LES TECHNOLOGIES : UN OUTIL OU UNE ILLUSION ?

Les nouvelles technologies sont souvent présentées comme la solution miracle pour atteindre nos objectifs de développement durable. L'intelligence artificielle et l'IoT (Internet of Things) sont censés optimiser nos ressources et améliorer notre efficacité énergétique. Mais là encore, attention aux illusions ! Qui peut vraiment croire que quelques algorithmes vont sauver la planète ? C'est un peu comme croire que le dernier smartphone va résoudre tous nos problèmes relationnels : on peut toujours rêver !

Les entreprises investissent dans ces technologies avec l'espoir qu'elles vont transformer leurs pratiques. Mais souvent, cela ressemble davantage à une course à l'armement technologique qu'à une véritable volonté de changement. On se retrouve alors avec des outils sophistiqués qui ne font que masquer les problèmes sous-jacents sans jamais vraiment les résoudre.

LA BIODIVERSITÉ : UNE PRÉOCCUPATION ÉPHÉMÈRE

Depuis la COP15 de décembre 2022, elle est devenue un sujet brûlant sur toutes les lèvres. Les entreprises sont désormais conviées à intégrer la protection de la biodiversité dans leurs stratégies. Mais soyons clairs : combien d'entre elles savent réellement ce que cela signifie ? C'est un peu comme demander à un poisson rouge de rédiger une thèse sur l'écologie marine : il y a fort à parier qu'il va se noyer dans ses propres réflexions.

Les cadres de reporting se multiplient, mais encore faut-il que les entreprises soient prêtes à jouer le jeu. Combien d'entre elles sont prêtes à sacrifier une part de leur profit pour préserver notre belle planète ? C'est là que le bât blesse ! Les belles promesses s'envolent souvent face aux réalités économiques.

En somme, les tendances RH pour 2025 ressemblent à une représentation circassienne absurde où chacun joue son rôle sans vraiment savoir pourquoi. Entre promesses grandioses et réalités déconcertantes, il ne reste plus qu'à espérer qu'un jour, quelqu'un ait l'idée lumineuse de faire tourner les tables et d'essayer d'inviter Pierre Desproges pour mettre un peu d'ordre dans cette comédie humaine.



LE MANAGEMENT DANS LA CULTURE



Depuis juin 2023, l'Afdas a organisé un cycle de conférences intitulé « *Diriger autrement dans la culture* » avec le *Nouvel Obs*, et avec le soutien du ministère de la Culture . A chaque rencontre avec les professionnels, les mêmes constats : des propos récurrents sur les difficultés à concilier activité de création et activité de direction, et des visions dissonantes de « la chose managériale » voire de sa pertinence dans le secteur culturel.

Thierry Teboul
Directeur Général AFDAS



*En finir avec les idées fausses sur le management dans la culture**

Depuis juin 2023, l'Afdas a organisé un cycle de conférences intitulé « *Diriger autrement dans la culture* » avec le *Nouvel Obs*, et avec le soutien du ministère de la Culture . A chaque rencontre avec les professionnels, les mêmes constats : des propos récurrents sur les difficultés à concilier activité de création et activité de direction, et des visions dissonantes de « la chose managériale » voire de sa pertinence dans le secteur culturel.

Avant de se mettre d'accord sur un cadre plus ou moins normatif et jusqu'où, il est apparu essentiel de d'abord réinterroger la question du management comme un sujet à déconstruire avant même d'envisager d'en définir de nouveaux contours.

Pour ce faire, il fallait donc entrer dans le dur des pratiques apparentées à ce type d'activité. De là, de ces rencontres formelles ou informelles sont nées « 43 idées fausses », que nous avons choisi d'explorer avec Pascale Levet et Michel Barabel les co-directeurs de l'ouvrage, et bien sûr toutes celles et ceux qui ont bien voulu se prêter à un exercice quasi réflexif pour les uns, ou prospectifs pour les autres. Avec en ligne de mire, un objectif : nourrir ce qui pourrait devenir une doctrine managériale stabilisée dans le secteur culturel et un programme de professionnalisation d'une activité aux visages multiples et aux conditions d'exercice si hétérogènes.





43 idées fausses, réparties en 5 grandes parties

La première partie du livre recense une série d'idées fausses sur ce qui fonderait l'algorithme selon lequel Culture et Management ne peuvent pas faire « bon ménage ». Parce que les artistes ne sauraient pas gérer, parce qu'ils seraient trop sensibles pour manager, ou parce que diriger un théâtre, ce ne serait pas tout à fait diriger. Autant d'idées fausses mises à l'épreuve des faits, de l'expérience ou tout simplement de l'histoire.

La deuxième partie recense les idées fausses autour des styles et des idéaux managériaux manifestes qui « empêcheraient » de faire. Parce qu'on considérerait dans la culture que pour manager, le charisme suffirait ; parce qu'on considérerait un peu vite que le management ne serait finalement que l'affaire des employeurs et qu'associer les « managés » à la constitution d'un new deal ne servirait à rien ; ou parce que ne pas manager, dans la culture, serait déjà faire du management.

La troisième partie recense les idées fausses sur la place du contexte de création dans la marginalisation de la chose managériale dans un certain nombre d'institutions. Qu'il s'agisse du contexte géographique, social, ou économique, l'identité managériale peinerait à prendre racine dans certains endroits, au point de disparaître du paysage, et avec elle toute ambition de continuum managérial. Notamment parce que le projet artistique se suffirait à lui-même, parce qu'on ne pourrait pas construire une unité managériale entre la direction des artistes et celle des techniciens,

ou parce que la culture se développerait que dans des lieux consacrés et nulle part ailleurs, la rendant ainsi imperméable à toute forme d'innovation sociale.

Les deux dernières parties de l'ouvrage recensent les idées fausses autour des enjeux liés à l'évolution des pratiques de management, même quand elles ne disent pas leur nom, ou qu'elles nient des demandes sociales de plus en plus prégnantes en la matière. Il y est ici question des risques associés à ne pas les regarder, notamment au prisme d'un management plus affirmé, que l'on parle des erreurs de recrutement, du risque de désaffiliation au secteur, des risques psycho-sociaux, ou des violences et harcèlement sexistes et sexuels.

Car il y aurait, c'est une évidence, un risque augmenté et aggravé à ne pas se saisir de la question. Car il y aurait aussi un risque majeur à ne s'en tenir qu'au constat, qui, au passage, n'est pas si nouveau qu'il en a l'air. Et les révélations des situations critiques aujourd'hui sur le devant de la scène et seulement médiatique invitent donc à passer à l'action, et à ...en finir avec l'enfouissement d'un sujet trop longtemps tenu à distance.

Ces saillances situationnelles constituent à n'en pas douter des structures d'opportunités pour « reprendre la main » sur le destin managérial des structures du secteur. Ce que nous avons nommé de manière programmatique, « pour faire école ». Faire école pour soi-même déjà, en redéfinissant le cadre dans lequel nous voudrions résolument que s'inscrivent les relations de travail dans le secteur. Faire école pour les autres secteurs aussi. Après tout le secteur n'a pas que des leçons à recevoir. Il en a peut-être aussi à donner, lui qui gère au quotidien les questions de talents, de créativité et d'économie de projet.

Un programme ambitieux, rendu nécessaire par un contexte exigeant et une maturation politique, qui révèle des opportunités dont le secteur pourrait durablement bénéficier.

Thierry Teboul

*Sous la direction de Michel Barabel, Pascale Levet et Thierry Teboul, aux Editions de l'Atelier et en partenariat avec Le Nouvel Obs.

1 - Au Printemps des Comédiens à Montpellier en juin 2023, puis au MaMA Music & Convention à Paris en novembre 2023, aux Biennales internationales du spectacle à Nantes en janvier 2024, et pour finir au Festival d'Avignon en juillet 2024.





INTERVIEW SCHYZO

REPENSER LE MODÈLE



L'alliance
Accommoder les contraintes
de production aux aspirations
individuelles : utopie ou réalité ?

Élisabeth Provost Vanhecke
Nouvel ouvrage : «Manager les comportements difficiles, le
grand désengagement» Ed. Territorial – juillet 2024



L'exemple inversé de la politique

La politique devrait inspirer à tous l'alliance pour la démocratie en construisant des objectifs d'étape afin de rassembler les opinions divergentes. Ses principes d'action devraient ressembler ceux qui influencent l'orientation des citoyens dans le respect des contradicteurs, en initiant une convergence possible entre des valeurs opposées.

La représentation politique est semblable à l'image que reflète notre société : accuser l'autre des défauts qui sont les siens pour ne pas en être accusé soi-même, et éviter de donner l'alerte afin de ne pas être pointé coupable des faits dénoncés.

Le monde tourne à l'envers et une chose et son contraire fusionnent dans l'atteinte d'un but annoncé idéalisé sans rapport avec des comportements qui le sous-tendent en complète contradiction avec lui.



Dans les entités, beaucoup de salariés ont choisi de se taire par crainte que leur communication ne se retourne contre eux. Et quand la limite du supportable est atteinte, les gens démissionnent. Ils se désengagent du seul lieu qui devrait apporter la stabilité requise à l'économie, la performance sociale et à la reconnaissance du travail accompli, l'entreprise.

Comment parler d'alliance entre les salariés et l'entreprise dans ces conditions ?

Et si on y pensait ?

Le comportement comme conséquence du type de communication

Ce principe utilisé en neurosciences ne présume pas l'intention de la communication. Orienter son interlocuteur vers une action attendue par un langage approprié sans lui avoir révélé son but, ressort de la manipulation. Les managers, les dirigeants qui ne déclinent pas leur intention au salarié, coupent le lien qui relie la tâche qu'il accomplit au résultat de l'entité. La question qu'il est en droit de se poser pourrait être du style : «Mon travail a-t-il un sens si je ne suis pas reconnu en tant que contributeur au produit ou au service final ?»

Le salarié, dont le travail n'est pas relié au but de l'entreprise voit son effort dilué dans la masse globale des tâches réalisées par tous, sans compter celles accomplies par le numérique. Son nom ne sera pas cité et sa participation à la finalité de l'organisation est d'ores et déjà oubliée. Pourquoi, dans ces conditions continuerait-il à travailler dans une structure qui ne reconnaît pas qu'il s'agit là d'un temps pris sur sa vie personnelle ?

Et si on y pensait ?

Le leurre du dispositif collectif comme agissant sur le plan individuel

Des actions collectives sont devenues tendance. Tel est le cas de la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations (RSE/RSO). Son volet est triple : le social, l'économique et l'environnement. De grands comptes ont compris toute la difficulté d'intégrer l'environnement à la tâche élémentaire, d'autant que celle-ci est peu ou prou reliée au but de l'entité. Alors y associer une considération écologique ressort d'un pari impossible. Comment dans ces conditions, le salarié pourrait-il devenir partie prenante à l'effort environnemental de la structure ?

En ce qui concerne l'économique, le challenge n'est également pas facile à accommoder aux

aspirations individuelles (tel le plaisir au travail ou la reconnaissance de l'identité personnelle dans un cadre professionnel). La plupart du temps, celles-ci ne font pas bon ménage avec l'exigence d'un résultat à court terme qui ignore comment un autre retour à l'investissement que le salaire, pourrait être envisagé.

Reste le volet social, la personne. Dans les entités de taille respectable, le temps est rarement donné au manager pour établir une autre forme de dialogue que celui réglementé par les textes. De plus en plus souvent, un système informatique de reporting est chargé de réaliser ce qui aurait pu constituer des moments d'échange privilégiés entre manager et collaborateur, tels lors des entretiens annuels.

Comment dans ces circonstances, le dispositif collectif de RSE/RSO serait-il en mesure d'impulser une action bénéfique sur l'engagement des salariés, quand les causes et les raisons de leur détachement du travail ne sont pas pris en compte ?

Et si on y pensait ?

Les conflits les plus douloureux ne sont pas externes

Plusieurs facteurs contribuent à ne pas régler les conflits au travail. Le contrat de travail est juridiquement un contrat d'assujettissement contre rétribution qui, si les textes légaux, conventionnels et contractuels qui le régissent ne sont pas respectés, aura pour conséquence une sanction pour le salarié, tel un blâme, une mise à pied ou un licenciement. Par ailleurs, la rupture conventionnelle est devenue la forme soft de la démission d'une personne poussée à bout dans ses retranchements.

Il est bien difficile pour un salarié d'être partie prenante d'une organisation quand il n'a pas les moyens de partager sa pratique avec une hiérarchie qui ne l'écoute pas, et dont il conteste l'efficacité de la prescription travail qu'elle lui impose. Cet antagonisme entre un comportement obligé et des valeurs identitaires attachées à l'exercice de son métier est générateur d'un conflit interne qu'il sera dans l'incapacité de résoudre seul, car la cause est externe. Elle appartient à l'entreprise. A moins que le manager décide de comprendre comment la santé mentale de son subordonné s'est dégradée et de lui tendre la main, le conflit interne de ce dernier perdura. Dans le cas où la personne choisit de rester dans l'entité sans oser révéler son mal-être, elle pourra développer un état de détresse psychologique. Dans celui où son option sera de préserver son intégrité au travail, elle trouvera la force de donner sa démission, quelles qu'en soient les



conséquences.

Au travail, de nombreuses souffrances naissent de l'impossibilité pour le salarié de communiquer sur ses pratiques non prises en compte. Son identité au travail est mise en défaut. Et c'est là un cas majeur de frustration.

L'infantilisation des salariés qui par ailleurs ont le statut de responsables de famille ou occupent des postes importants dans des associations, ne respecte pas leur identité professionnelle. Alors quoi d'anormal à ce qu'ils revendiquent d'être reconnus pour qui ils sont avant leur performance ?

Et si on y pensait ?

Pourrait-on accommoder les aspirations individuelles aux contraintes de production ?

Souvent dans les entreprises, les managers ne manquent pas de bonne volonté. Simplement, ils ne savent pas comment s'y prendre. Le salarié lui-même n'a pas identifié les causes et les raisons de son mal-être et son discours ne les révélera pas. Il pourra déclarer : «J'ai fait le tour de mon poste» ; alors qu'en réalité, il se sent inutile dans sa structure. L'insuffisance des interactions avec son manager les éloignera l'un de l'autre un peu plus chaque fois. Et la surcharge de travail des encadrants ne leur permet pas d'être disponibles pour leur équipe quand ils n'ont pas assez de temps pour eux !

L'alliance entre managers et collaborateurs a besoin de temps dans la durée pour engager un dialogue. Ce temps pris sur la production est un temps gagné sur le désengagement des salariés et de leurs encadrants. Son coût est inférieur à la somme des recrutements ratés, des brusques ruptures du contrat de travail et de la détérioration de la santé mentale des individus. A priori, la gestion des impacts ne fait pas encore partie de la stratégie RH ! Une des conséquences du désengagement au travail est que de plus en plus d'entreprises ne trouvent pas le personnel dont elles ont besoin pour leur développement.

La performance est étroitement liée à la considération qu'ont les dirigeants pour leurs collaborateurs, des humains et ou des ressources.

Et l'on y pensait ?

Conclusion aléatoire

L'utopie d'alliance est pourtant simple. Terence, philosophe romain, au II^e siècle avant notre ère posait : «Quand il y a une volonté, il y a un chemin !»



Elisabeth Provost Vanhecke



LU POUR VOUS
LE NOUVEAU MYTHE DE
L'IA :
PROMÉTHÉE OU
CASSANDRE ?



L'annonce très médiatisée de ChatGPT en novembre 2022, et le succès qui s'en est suivi, nous fait prendre conscience que l'intelligence artificielle va changer notre rapport au monde. Il est établi que ses rapides avancées vont impacter tous les domaines du travail, mais aussi de la vie en société, sujet qui est moins mis en avant.

Bernard Merck
Fonction



Ce mouvement est inéluctable, favorisé par les capacités phénoménales de stockage des données dans le cloud (big data) et l'augmentation de puissance des ordinateurs. Fondamentalement, l'IA va profondément bouleverser les postes de travail et les relations que nous entretenons avec nos semblables.

Cette rupture crée des peurs qu'il s'agit de rationaliser, de démystifier et de surmonter, car cette IA, n'est rien d'autre qu'une «Informatique Augmentée», porteuse d'innovations, certes, mais aussi de risques. Tout se jouera sur les objectifs poursuivis et sur les conditions de la mise en oeuvre. Prenons juste un exemple : on monte au pinacle l'efficacité de la formation personnalisée. Mais on passe sous silence le fait que l'apprenant doit être impliqué et motivé. Que devrait-on chercher en formant un individu ? L'accumulation homogène de connaissances ou le développement de son potentiel individuel, son engagement critique et ses capacités relationnelles ? Cela interroge sur le vivre ensemble, la citoyenneté.

L'IA, est l'enjeu de considérables espérances économiques, politiques et de souveraineté qui risquent de ne mettre en avant que l'aspect technologique. Ce dernier rend désormais possible une sujétion de l'homme à la machine, ou, plus vraisemblablement, une sujétion à ceux qui la développent et veillent à son «éducation». D'où la question fondamentale : comment insérer l'IA dans notre univers, tout en conservant à l'humain sa pleine autonomie de pensée et d'action ?

Le mythe que l'IA fonctionne toute seule est un leurre. C'est l'homme qui en fixe les objectifs, depuis le concepteur jusqu'aux utilisateurs. Ces objectifs sont souvent masqués par des discours technologiques, passant sous silence les biais introduits par ceux chargés de veiller à l'éducation de l'outil. Il n'y a pas de déterminisme technologique. Autrement dit :

la technologie est ce que l'on veut en faire. Pour cela il faut savoir mobiliser les forces de ce nouvel outillage, en percevoir les limites. Ainsi les utilisateurs ont besoin dans leur domaine d'activité l'autonomie suffisante pour en déterminer l'utilisation la plus pertinente. Cet ajustement ne peut se faire qu'à la base. Le risque que les concepteurs soient enclins à imposer leurs visions et les organisations à décider sans concertation est une réalité.

En comprenant comment l'IA apprend et fonctionne, comment il évolue, il est possible de cerner les zones de vigilance à surveiller pour éviter ses pièges, et en déjouer les dérives. Cela est vrai au niveau de la culture ou des arts, qui sont abordés dans de brefs chapitres, mais aussi du travail, de la vie en société, sujets qui seront traités plus longuement.

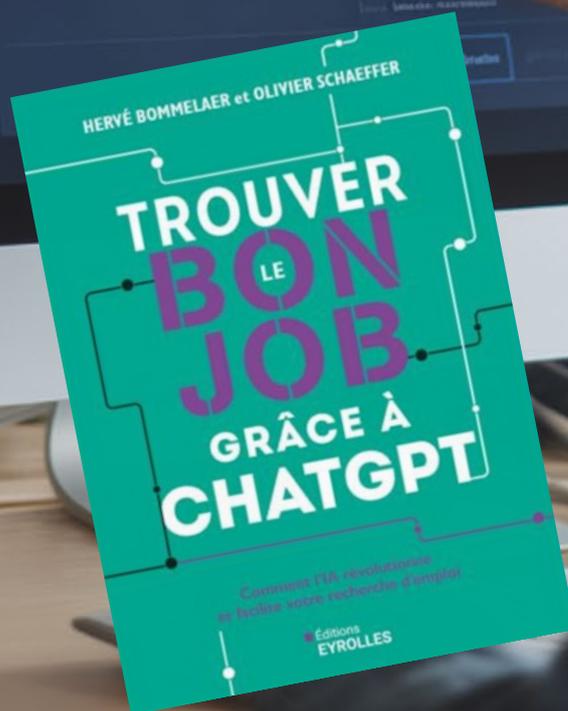
Un chapitre traite de la démocratie et de ses grandes vulnérabilités face à l'IA. Si mitigation proactive et régulation sont en bonne voie en Europe, l'éducation technologique des citoyens reste un enjeu fort, à travailler.

S'appuyant sur les 50 années d'expérience en management de l'auteur, le livre fait des focales sur les métiers qui vont être impactés, et sur l'emploi d'une façon générale. Par un effort d'explication et des postures managériales adaptées, l'IA bien utilisée, offre l'occasion de concevoir différemment les emplois, en les enrichissant et non pas en les supprimant. L'enjeu est considérable. C'est une question de lucidité et de vision. Aujourd'hui, toutes les options sont encore ouvertes. Dans nos organisations, tout est volonté de la gouvernance.

Bernard Merck



LU POUR VOUS : TROUVER LE BON JOB GRÂCE À CHATGPT



Le livre «Trouver le bon job grâce à ChatGPT» de **Hervé Bommelaer et Olivier Schaeffer** explique comment l'intelligence artificielle, en particulier ChatGPT, transforme et facilite la recherche d'emploi.

Cet ouvrage s'adresse aux chercheurs d'emploi, en mettant l'accent sur les cadres et les dirigeants qui doivent adapter leur approche en raison des évolutions rapides du marché du travail. La première partie explique l'importance de ChatGPT comme outil d'assistance dans la recherche d'emploi, capable de créer des CV, des lettres de motivation personnalisées, et de préparer des entretiens. Les auteurs conseillent l'utilisation de la version payante de ChatGPT pour bénéficier de fonctionnalités avancées, comme l'analyse de données et le chargement de fichiers, ce qui rendra le processus plus efficace et précis. L'accès à ChatGPT est simple via un navigateur internet ou des applications sur smartphones. Les auteurs incitent les utilisateurs à personnaliser leurs interactions avec ChatGPT en lui fournissant des instructions et des informations détaillées sur eux-mêmes, afin que l'IA puisse offrir des réponses pertinentes et adaptées.

Le livre fait également valoir l'importance de construire un projet professionnel solide. Cela implique de définir clairement ses ambitions en prenant en compte ses expériences passées, compétences, motivations et personnalité. Un projet bien défini augmente l'efficacité dans la recherche d'emploi et dans les démarches de réseautage, tout en améliorant les chances de réussite dans les postes futurs. L'idée est d'être proactif, en se présentant comme une personne qui apporte des compétences uniques aux entreprises cibles. Les auteurs déconseillent une approche trop ouverte, soulignant qu'une focalisation sur des objectifs précis est plus bénéfique.

ChatGPT est décrit comme un assistant précieux qui nécessite des informations détaillées pour optimiser son aide. Ainsi, les utilisateurs doivent documenter leur parcours professionnel, leurs compétences et motivations, ainsi que des éléments de leur personnalité. Ces données sont désignées comme les «quatre piliers» sur lesquels reposera leur projet professionnel : parcours, compétences, motivations et personnalité. Cela crée une base solide sur laquelle ChatGPT pourra bâtir des recommandations.

Francois Geuze
Rédacteur en Chef

Dans un premier temps, les chercheurs d'emploi sont invités à rassembler un descriptif détaillé de leur parcours professionnel. Ce document doit inclure les dates des précédents emplois, le nom des entreprises, les titres de postes, les missions, les résultats mesurables, ainsi que des réflexions personnelles sur leur expérience. Ensuite, les utilisateurs doivent créer un «référentiel de compétences» qui regroupe leurs savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire-faire, en les structurant clairement pour faciliter l'analyse par ChatGPT. Le livre encourage également à introspecter sur les motivations qui guident le choix de carrière et les aspects de la personnalité qui influenceront la satisfaction au travail.

Le processus de synthèse des informations dans des fichiers permet à ChatGPT d'élaborer des projections et des recommandations sur les trajectoires professionnelles futures. Une fois que ces fichiers sont prêts, les utilisateurs doivent soumettre leur contenu à ChatGPT sous forme de requête claire, demandant des suggestions sur le meilleur projet d'évolution professionnelle, en fournissant les fichiers comme références. Le livre propose un exemple de requête avec des fichiers fictifs, illustrant comment ChatGPT peut donner des pistes de carrières variées, en tenant compte du passé, des compétences et des motivations de l'utilisateur.

Il est également mis en avant que l'utilisation de ChatGPT peut rendre la recherche d'emploi moins isolante et plus dynamique, en enrichissant le processus par une coopération avec l'intelligence artificielle. Cela permet de mieux cerner le marché de l'emploi et d'identifier les opportunités pertinentes. En somme, «Trouver le bon job grâce à ChatGPT» sert de guide pratique pour ceux qui souhaitent naviguer efficacement dans l'univers concurrentiel et en constante évolution de la recherche d'emploi tout en valorisant les avantages des technologies modernes. Les auteurs souhaitent que leur ouvrage permette à chaque lecteur de transformer sa quête d'emploi en une entreprise structurée et moins décourageante, mettant en avant l'importance de l'innovation et de l'adaptabilité dans la recherche d'une carrière épanouissante.

Les auteurs :

Diplômé de Sciences Po Paris et de l'Essec, **Hervé Bommelaer** est consultant en outplacement et associé chez Enjeux Dirigeants. Spécialiste du Réseautage appliqué à la recherche d'emploi, il est l'auteur du bestseller "Trouver le bon job grâce au(x) réseau(x)" et de sept autres livres sur la gestion de carrière et la recherche d'emploi.

Olivier Schaeffer est co-dirigeant du cabinet d'outplacement Enjeux Dirigeants. Il accompagne les cadres dirigeants dans les moments-clés déterminant leur avenir professionnel avec le support quotidien de ChatGPT. Olivier est ingénieur en technologies de l'information et Executive MBA HEC.



LU POUR VOUS :

BIENFAISANTES

ENTREPRISES, DE LA RAISON D'ÊTRE
À LA RAISON DE FAIRE



Dans «*Bienfaitantes Entreprises, de la raison d'être à la raison de faire,*» Delphine Jouenne explore le rôle évolutif des entreprises dans la société, en mettant particulièrement en lumière la diminution de la confiance du public envers les institutions politiques et les défis socio-économiques croissants.

Francois Geuze
Rédacteur en Chef

Le livre débute par l'examen du phénomène désigné par le terme «*démostalgie,*» qui reflète un désenchantement général vis-à-vis des dirigeants politiques et des institutions, conduisant à l'isolement et à l'individualisme parmi les citoyens. Delphine Jouenne avance que les entreprises sont de plus en plus perçues comme des sources potentielles de confiance et de cohésion sociale dans ce contexte de crise.

Ce sentiment est renforcé par des statistiques indiquant que la majorité du public français a une vision positive des entreprises et croit en leur capacité à contribuer significativement à la résolution des problèmes sociétaux. Les entreprises ne sont plus seulement présentées comme des entités à but lucratif, mais comme des participants actifs au bien-être de la société, imitant les principes de l'État-providence.

Cependant, l'auteure met en garde contre une vision entièrement positive de ce rôle, soulignant la nécessité d'une responsabilité et d'une transparence accrues. Le paysage des affaires évolue, avec des attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et de pratiques éthiques, alimentées par la demande des employés et des consommateurs pour une conformité entre les actions des entreprises et leurs déclarations. Delphine Jouenne insiste sur l'importance de l'adoption de la transparence par les entreprises, précisant que la confiance repose sur des actions authentiques plutôt que sur des discours vides. Elle critique la tendance des entreprises à se livrer à des gestes de bienveillance superficiels sans suivi substantiel,

en mettant en garde contre un retour de bâton potentiel.

L'ouvrage préconise un modèle de coopération entre les institutions politiques, les entreprises et la société civile comme essentiel pour renforcer les liens sociaux et encourager l'engagement communautaire. Il souligne également la nécessité d'améliorer la culture économique du public, appelant les systèmes éducatifs et les entreprises à jouer un rôle actif dans la formation des citoyens. Un accent important est mis sur l'impact de la technologie, notamment l'intelligence artificielle, sur les dynamiques industrielles et de main-d'œuvre, invitant à une approche responsable de son intégration dans les pratiques commerciales.

Delphine Jouenne redéfinit la «*bienfaisance*» comme un engagement actif envers le bien-être sociétal, nécessitant que les dirigeants incarnent ce nouveau rôle dans la société. Elle conclut sur l'importance pour les entreprises de naviguer avec soin dans les attentes contemporaines, affirmant que maintenir la confiance du public dépend d'une sincérité réelle et d'impact plutôt que de gestes performatifs.

L'auteure propose finalement que les entreprises soient considérées comme des acteurs essentiels du tissu communautaire, promouvant une connexion mutuelle et un engagement collectif pour un avenir plus équitable et interconnecté.





**LE DRH DU XXIÈME SIÈCLE SERA
COURAGEUX OU NE SERA
PAS**



On parle beaucoup du manque de courage managérial. Mais quid du courage des DRH ?

Il ressort de mes enquêtes de terrain (essentiellement auprès de grandes entreprises et de collectivités) que le manque de courage des DRH nuit à la crédibilité de cette fonction ainsi qu'à l'engagement au travail. Voici quelques exemples de manifestations ou d'absence de courage et leurs conséquences sur le collectif.

Denis Monneuse

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



Défendre ses valeurs coûte que coûte

Un bon exemple de courage m'a été rapporté par un DRH faisant face au cas d'un de ses salariés qui se présentait à une élection locale sous l'étiquette du Rassemblement national (RN). Quand les membres de son équipe l'ont appris, plusieurs d'entre eux ont refusé de continuer à travailler avec lui. Ils souhaitaient l'exclure de leur collectif de travail ou menaçaient de quitter l'équipe eux-mêmes de l'équipe. Le DRH, qui était loin de partager les idées du RN, était bien embêté. Dans une logique purement utilitariste, il aurait pu sacrifier le salarié décrié pour se mettre la majorité de l'équipe dans sa poche et rétablir le calme. Mais la diversité et l'inclusion étaient deux valeurs clés que ce DRH avait mises en avant. Il eut alors le courage de rappeler le principe de l'inclusion et de demander que personne ne soit exclu du collectif en raison de ses idées politiques tant qu'elles ne sont défendues qu'en dehors du travail.

Ce DRH n'avait pas choisi la solution de facilité, mais il s'attira le respect de toute l'équipe, car chacun comprit que les valeurs mises en avant ne servaient pas qu'à faire joli. Et surtout, chacun comprit que le DRH les défendrait si le moindre d'entre eux venait à être exclu d'un collectif pour des considérations non liées au travail.

Le courage de reconnaître ses erreurs

Le courage consiste également à reconnaître ses erreurs au lieu de les dissimuler ou d'en atténuer la responsabilité. Dans une entreprise industrielle, un ouvrier s'était présenté ivre au travail. Il était d'une grande ancienneté et n'avait, jusqu'ici, jamais posé de problèmes. Son manager savait que ce salarié vivait un divorce



difficile, et il plaida sa cause auprès du DRH. Ce dernier décida alors de passer l'éponge. Or, la situation se reproduisit. Par la suite, le DRH eut le courage de reconnaître devant ses équipes qu'il avait pris la situation trop à la légère et qu'il avait ainsi mis le collectif en danger. Il aurait pu tout mettre sur le dos du manager en question. Mais en se présentant sur le terrain et en défendant le manager, il envoya un signal clair aux managers : il assumait pleinement ses responsabilités.

Le courage de s'opposer à son patron

Le courage apparaît également lorsque le DRH ose s'opposer à son patron, voire à l'ensemble des membres du comité de direction (Codir). C'est ce qui est arrivé à un DRH qui a reçu l'ordre de licencier la majeure partie d'une équipe de graphistes, afin de réduire les coûts et de s'adapter aux évolutions technologiques. Le Codir estimait que l'intelligence artificielle générative permettait désormais de générer des images de qualité ; pourquoi garder des graphistes ?

Le DRH étudia cette vision des choses qui lui semblait simpliste et combattit cette logique purement financière et à court terme. Au risque de se mettre le directeur financier à dos, il montra les limites de la technologie actuelle, l'importance des graphistes dans la relation avec les clients, l'évolution possible du métier de graphiste plutôt que sa suppression, etc. Cela lui prit beaucoup de temps et d'énergie, alors qu'il aurait pu se contenter de suivre la vision du Codir. Cela lui aurait largement simplifié la vie à titre personnel.

Nombre de DRH rencontrés citent aussi comme exemple de courage le fait de s'opposer à un dirigeant qui souhaite congédier un salarié sans cause réelle ou sérieuse, simplement parce que la tête de ce dernier ne leur revient pas. Ou alors parce que tel salarié est improductif, mais sans que le manager dispose d'assez d'éléments de preuve. La facilité, pour faire plaisir au dirigeant, serait d'accepter, quitte à faire un chèque de rupture conventionnel conséquent ou à perdre aux Prudhommes. Le courage est au contraire de demander au dirigeant de commencer à accumuler des preuves (sous-entendu : le dirigeant n'a pas eu le courage jusqu'à présent de notifier au salarié ses manquements), de se remettre en question dans sa manière de manager cette personne, etc.

Le revers du courage

Faire preuve de courage n'est évidemment pas sans risque. Dans le cadre d'un projet de recherche sur l'éthique des DRH, l'un d'entre eux me confia avoir été licencié à quatre reprises au cours de sa carrière par des dirigeants qui

n'acceptaient pas que leur DRH leur tienne tête.

Ces dirigeants avaient une conception limitée de la fonction RH. Ils considéraient leur DRH comme un simple exécutant. Si ce dernier remettait en question les décisions du directeur général en raison de leurs conséquences négatives à moyen terme sur l'entreprise, ce dernier le considérait comme un obstacle au changement ou de l'insubordination, et congédiait celui qui avait eu le tort de ne pas aller dans son sens.

Avec le recul, ce DRH ne regrettait pas d'avoir osé tenir tête à son supérieur et de ne pas avoir transigé avec ses valeurs. D'autant qu'il avait pu rebondir dans d'autres entreprises et découvrir d'autres secteurs d'activité. Il reconnaissait toutefois que son courage avait eu un prix : il avait dû déménager à plusieurs reprises pour retrouver un poste intéressant.

Quand le courage est aux abonnés absents

En revanche, si le DRH se défile, les managers ainsi que les salariés dans leur ensemble s'en rendent généralement compte rapidement. La crédibilité du DRH, en tant que personne, mais aussi de l'entreprise en général, s'en trouve alors affectée. Chacun comprend que règne le « faites ce que je dis, pas ce que je fais » et que les valeurs de l'entreprise s'appliquent de manière variable, voire ne servent qu'à faire joli. Rien de pire pour nuire à la confiance des salariés envers leur employeur !

Un exemple classique est celui du DRH qui ferme les yeux sur les écarts de conduite de salariés ayant un rôle clé dans l'entreprise. Ce fut le cas dans une entreprise d'assurance dont l'un des leaders syndicaux était accusé de harcèlement moral. Pour ne pas se froisser avec un partenaire important pour les prochaines négociations collectives, le DRH préféra fermer les yeux et laisser le syndicat s'entredéchirer. Les salariés déduisirent que les rapports de force en interne prévalaient sur le respect de la loi. Cela renforça la défiance entre la direction de l'entreprise et la majorité des salariés.

Si je crois que le DRH du XXI^e siècle sera courageux ou ne sera pas, c'est parce que les salariés sont de mieux en mieux informés et de moins en moins dupes : il est difficile de leur cacher des choses ou de les entourlouper avec de la langue de bois. Le manque de courage des DRH est de plus en plus visible et de moins en moins toléré. Quand on connaît l'importance de l'engagement des salariés et de la fidélisation des talents, il devient de plus en plus coûteux de ne pas faire preuve de courage.

Denis Monnerge 

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication
et rédacteurs en chef

Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent

Aude Amarrutu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaelle Roudaut et
Brigitte Taschini

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques
Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

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

Direction artistique & réalisation web

François Geuze f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

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

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

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

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

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

MAGR RH

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

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP ://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERES

L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez-nous : accompagnement@formasup-hdf.org

