

# MAGRÉ

NUMÉRO 33 • LA FABRIQUE DU PRÉSENT • DECEMBRE 2025



**4** EDITORIAL

- 11** CHAPITRE 1 LA FABRIQUE DU PRÉSENT : RH SOUS TENSION
- 12** FUTUR DU TRAVAIL : LA FIN DU MARCHÉ DE L'EMPLOYEUR
- 16** DU FREELANCE À LA GEN Z, DE L'IA À LA SANTÉ MENTALE : COMMENT LES RH PEUVENT REPRENDRE LA MAIN
- 19** MANAGEMENT À LA FRANÇAISE : AUTOPSIE D'UN MODÈLE VERTICAL À BOUT DE SOUFFLE
- 22** CHAPITRE 2 : L'HORIZON DES POSSIBLES : ENTRE MENACES ET PROMESSES
- 23** L'EXPÉRIENCE QUAND L'IA BOUSCULE LES RH : CE QUE NOUS DIT LE TERRAIN
- 29** IA EN GRH : REPOUSSER LES LIMITES DE LA GESTION ALGORITHMIQUE
- 32** IA GÉNÉRATIVE : DE LA FRACTURE AU LEVIER D'ÉGALITÉ DES CHANCES
- 37** LA BOUSSOLE HUMAINE DU PROGRÈS TECHNOLOGIQUE
- 40** LA COOPÉRATION COGNITIVE ENTRE HUMAINS ET IA : L'EXEMPLE DU CODÉVELOPPEMENT
- 44** FAIRE SOCIÉTÉ PAR LA RELATION : POUR LE LEADERSHIP DU CARE
- 47** L'ATTENTION SOUS TENSION
- 51** CHAPITRE 3 LA MISE EN MOUVEMENT : PREMIERS PAS DECISIFS
- 52** RH DU FUTUR : HYBRIDER L'HUMAIN, LA MACHINE ET LA NATURE POUR RÉINVENTER L'ENTREPRISE

- 55** LE MANAGEMENT CONSCIENT
- 59** COMPÉTENCES VIVANTES : FAIRE DE L'APPRENTISSAGE UN LEVIER DE TRANSFORMATION DURABLE
- 63** L'INCLUSION 2030 : COMMENT L'IA, LE COACHING ET LA MESURE TRANSFORMENT LA COMPÉTITIVITÉ FRANÇAISE
- 67** L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES, ANGLE MORT STRATÉGIQUE DU FUTUR DU TRAVAIL
- 72** COMPENSATION DES COMPÉTENCES VIVANTES : BÂTIR UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE PERMANENT
- 76** LA PAIE, SOURCE DE TENSIONS OU LEVIER DE CONFIANCE ?
- 80** HECTOR : L'IA AU SERVICE DE L'AUTONOMIE APPRENANTE À SHOWROOMPRIVÉ
- 84** LE RH & MANAGERS, CO-ARCHITECTES DU FUTUR APPRENANT
- 89** CHAPITRE 4 L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE : DU DURABLE AU VIVANT
- 90** LA SOCIÉTÉ À MISSION : DONNER DU SENS À SON PROJET D'ENTREPRISE POUR REDONNER DU SENS AU TRAVAIL
- 93** RH : ARCHITECTES DU VIVANT, CATALYSEURS D'UNE NOUVELLE CULTURE
- 97** LONGÉVITÉ, IA ET MANAGEMENT ALGORITHMIQUE : CE QUE LES DRH NE PEUVENT PLUS DÉLÉGUER AU «BUSINESS»
- 101** LE CHOC DES GÉNÉRATIONS N'EXISTE PAS : POURQUOI L'ENTREPRISE DE 2030 NE POURRA PLUS SE PASSER DE SES SENIORS ET DE LA MIXITÉ DES ÂGES
- 105** LES RH, HORLOGERS DE L'HUMAIN AU TRAVAIL

- 109** CHAPITRE 5 LA ROBUSTESSE DE L'ÉCOSYSTÈME APPRENANT
- 110** QUAND LES PLUMES S'ADDITIONNENT : LES SECRETS D'UNE ÉCRITURE À PLUSIEURS VOIX
- 113** TRAVAIL PORTEUR DE SENS : RECONNECTER TRAVAIL, CONTRIBUTION ET UTILITÉ SOCIALE
- 117** CULTIVER UNE CULTURE APPRENANTE CHEZ RADIALL : APPRENDRE, PARTAGER ET ÉVOLUER ENSEMBLE
- 122** ESPACES DE TRAVAIL, POLITIQUES RH ET MANAGEMENT : LES CLÉS POUR (RE)FAIRE VIVRE VOTRE COLLECTIF
- 125** FAIRE DES RH LES ARCHITECTES D'UNE CULTURE APPRENANTE AGILE ET DURABLE
- 128** QUAND L'EXPERTISE DES EXPÉRIMENTÉS FAIT BOUGER LES LIGNES CHEZ EDF
- 131** CHAPITRE 6 VERS L'INCONNU FERTILE : ESQUISSES DU TRAVAIL DE DEMAIN
- 132** LES RH PEUVENT-ILS ÊTRE LES ARCHITECTES DU FUTUR DU TRAVAIL ?
- 138** RUBRIQUE A BRAC
- 139** LU POUR VOUS : GÉRER ET DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES
- 144** EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : ITINÉRAIRE D'UNE INNOVATION RH
- 149** QUELLE PLACE POUR LA POLITESSE DANS L'ENTREPRISE ?
- 152** LA MÉMOIRE COLLECTIVE : LE CAPITAL OUBLIÉ DES ORGANISATIONS
- 157** GARDER LE SENS DE SA VIE AU TRAVAIL GRÂCE À L'ÉCRITURE
- 161** LES ALPHAS GAMERS BOSSENT MIEUX QUE NOUS !



Par Ilhem Alleaume  
Rédactrice en chef invitée  
Présidente du Réseau Emploi Compétences Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan



## ÉDITORIAL : QUAND LE RÉEL IMPOSE SES QUESTIONS

Il arrive que plusieurs lignes de transformation se croisent au même moment. Nous y sommes. Quatre dynamiques majeures reconfigurent aujourd’hui le paysage du travail en France, avec une puissance et une simultanéité qui obligent à repenser en profondeur ce que nous faisons, comment nous le faisons, et pourquoi nous continuons à le faire.

Ces quatre dynamiques portent des noms qui peuvent sembler abstraits ou techniques : la dénatalité, la Grande Transmission patrimoniale, le réchauffement climatique, la santé mentale au travail. Pourtant, chacune traverse déjà le quotidien des organisations, des managers, des collaborateurs. Chacune pose des questions concrètes auxquelles nous devons apporter des réponses nouvelles. Ensemble, elles dessinent les contours d’un monde du travail qui ne ressemblera plus à celui que nous avons connu.

Ce numéro du MAGRH explore ces mutations avec la volonté de regarder le réel en face, d’en mesurer l’ampleur, d’en comprendre les mécanismes. Je porte ce dossier avec la conviction que la fonction RH se trouve aujourd’hui face à un défi historique : accompagner ces transformations simultanées sans perdre de vue l’essentiel, c’est-à-dire la qualité du travail et la dignité des personnes qui le réalisent.

## QUAND LES NOMBRES DESSINENT UN FUTUR PLUS CONTRAINT

Commençons par ce qui structure silencieusement notre avenir collectif : la démographie. La France enregistre une baisse de 22 % des naissances entre 2011 et 2024. L’indice de fécondité atteint 1,62 enfant par femme, bien en dessous du seuil de renouvellement générationnel de 2,1. Cette «marée descendante», agit sur le temps long avec un décalage de deux décennies entre la baisse des naissances et ses effets sur le marché du travail.

Les chiffres parlent clairement. Entre 2020 et 2030, près de 670 000 personnes quittent chaque année le marché du travail pour partir à la retraite, tandis qu’environ 640 000 jeunes y entrent. L’écart semble modeste en valeur annuelle, mais son effet cumulatif génère un rétrécissement structurel du vivier d’actifs. Avec un solde migratoire positif maintenu, la population en âge de travailler pourrait diminuer de 7 % d’ici 2050.

Cette évolution démographique transforme radicalement l’équation du travail. Le solde naturel bascule vers un excédent de décès. D’ici 2038, les plus de 70 ans pourraient représenter un groupe plus important que les moins de 20 ans. Nous assistons à un vieillissement accéléré de la société française qui influence la solidarité intergénérationnelle, le financement du système social, et surtout la dynamique

productive du pays.

La population active française atteint son sommet en 2011. Depuis, elle glisse vers une réduction légère mais continue. Les départs à la retraite gagnent en ampleur tandis que les nouvelles générations présentent des effectifs plus modestes. Certes, la France renforce son taux d'activité : apprentissage, allongement des carrières, évolution du rapport au travail portent ce taux vers 74,4 % en 2024. Cette dynamique soutient la vitalité du marché. Mais au-delà de 2035, la démographie orientera progressivement le marché vers une situation où chaque talent comptera davantage.

Pour notre filière RH, cette perspective impose une réflexion approfondie sur plusieurs leviers. D'abord, favoriser l'activité professionnelle tout au long de la vie devient un investissement durable incontournable. Le taux d'emploi des 55-64 ans, autour de 60,4 %, ouvre des perspectives d'amélioration significatives. Cela suppose de créer des parcours professionnels adaptatifs, de valoriser les compétences acquises avec l'expérience, de développer des formations accessibles à tous les âges, de soutenir la santé et le bien-être pour favoriser des carrières longues et épanouissantes, d'encourager le tutorat intergénérationnel qui enrichit les deux côtés de la relation.

Ensuite, développer la productivité et l'automatisation pour renforcer les capacités sans alourdir la charge humaine. La diminution progressive du vivier d'actifs encourage les organisations à intensifier leurs investissements dans l'efficacité productive. L'automatisation, l'intelligence artificielle, la robotique offrent des appuis pour simplifier les tâches répétitives, renforcer la précision des processus, libérer du temps pour l'analyse et la créativité, améliorer la qualité du travail, sécuriser la continuité d'activité dans les secteurs en tension.

Enfin, structurer une immigration de travail alignée sur les besoins du pays. Les pays européens engagés dans des trajectoires démographiques similaires misent déjà sur l'attractivité internationale. Une stratégie d'immigration de travail cohérente s'appuie sur une analyse prospective des métiers essentiels, un parcours administratif fluide, un accompagnement humain permettant une intégration durable, une coopération entre entreprises, institutions et territoires.

Cette transformation démographique agit comme un révélateur. Elle met en lumière l'importance des liens humains, des compétences sociales, de l'apprentissage permanent, de la qualité des environnements de travail. Dans cette perspective, les DRH deviennent de véritables architectes

d'avenir, capables de traduire les signaux démographiques en opportunités d'évolution, de progrès collectif et d'innovation organisationnelle.

## QUAND L'HÉRITAGE REDISTRIBUE LES LIBERTÉS PROFESSIONNELLES

Parallèlement à cette évolution démographique, la France entre dans une phase de transmission patrimoniale sans précédent. Près de 9 000 milliards d'euros vont changer de mains d'ici 2040. Cette «Grande Transmission» constitue un phénomène d'une ampleur inédite dans notre histoire contemporaine. Elle modifie en profondeur les équilibres sociaux et les rapports au travail.

Un chiffre éclaire cette mutation : aujourd'hui, 60 % du patrimoine total des ménages français provient de l'héritage, contre environ 35 % il y a cinquante ans. Ce basculement signifie que la richesse repose de plus en plus sur ce que l'on reçoit plutôt que sur ce que l'on construit par son travail. Cette évolution interroge profondément notre conception de la méritocratie, de l'égalité des chances, de la mobilité sociale.

La concentration patrimoniale accentue le phénomène. La moitié des Français ne reçoit aucun héritage significatif. Les 10 % les mieux dotés captent plus de la moitié des transmissions. Le top 0,1 % percevra en moyenne 13 millions d'euros nets au cours de sa vie. Ces écarts agissent comme un «multiplicateur de départ» qui influence fortement les trajectoires professionnelles. Quand l'origine familiale pèse plus que l'effort individuel, c'est notre modèle de société qui se retrouve questionné.

Cette Grande Transmission transforme le rapport au travail de manière très concrète. Les études économiques documentent l'«effet Carnegie» : les personnes héritant de sommes significatives ont davantage tendance à réduire leur temps de travail, à refuser les postes les plus pénibles ou stressants, à partir plus tôt à la retraite. Cette sécurité financière crée de nouvelles marges de liberté : décider plutôt que subir, choisir plutôt que tenir coûte que coûte.

Cette dynamique ouvre aussi des possibilités de réinvention. Hériter permet de se reconvertis vers des métiers porteurs de sens, de se donner la permission de ralentir, de refuser les environnements managériaux toxiques, d'oser un projet entrepreneurial longtemps rêvé. Pour les organisations, cela change profondément la donne. L'engagement ne se décrète plus par le seul contrat de travail. Il se construit autour de l'utilité perçue du travail, de la cohérence entre valeurs personnelles et culture d'entreprise, de la confiance accordée au management, de la

qualité des relations professionnelles.

Les jeunes générations, qu'elles héritent ou non, se montrent particulièrement attentives à ces critères. La Grande Transmission accentue simplement cette tendance en donnant à certains les moyens financiers de faire des choix que d'autres font déjà par conviction. Elle révèle aussi une aspiration plus large à un travail qui fasse sens, qui respecte les équilibres de vie, qui contribue à quelque chose de plus grand que la seule performance économique.

Au-delà de ses effets sur les parcours individuels, la Grande Transmission pose un enjeu majeur pour le tissu entrepreneurial et les territoires. Les entreprises familiales représentent un pilier discret mais essentiel de l'économie française : 71 % des entreprises et 69 % des emplois. Elles structurent les bassins d'emploi, incarnent une relation particulière au territoire, portent souvent des savoir-faire spécifiques.

Leur situation s'avère aujourd'hui fragile. Une transition générationnelle mal préparée peut provoquer des fermetures, des ventes précipitées à des fonds d'investissement, des déménagements hors des bassins d'emploi historiques, des pertes d'emplois locales parfois irréversibles. Le constat actuel préoccupe : 47 % des dirigeants de 60 à 69 ans n'ont aucun plan de succession formalisé, seulement 13 % des entreprises ont mis en place une démarche structurée, et malgré un fort désir de transmission intrafamiliale, le taux réel ne dépasse pas 12 à 14 %.

Transmettre une entreprise, c'est transmettre une histoire, une relation au territoire, un héritage de travail. Ce n'est jamais un acte neutre. Sans accompagnement structuré, la transition devient risquée. À l'inverse, lorsqu'elle se prépare dans la durée, elle peut renforcer les racines locales, encourager l'innovation, sécuriser l'emploi.

Les politiques publiques peuvent jouer un rôle déterminant. Réduire les écarts d'opportunités par une fiscalité des successions mieux calibrée. Sécuriser les transmissions d'entreprises familiales en conditionnant certains avantages à une gouvernance structurée et un accompagnement des repreneurs. Orienter une partie du capital transmis vers les défis d'avenir : les jeunes héritiers montrent une forte appétence pour la finance durable, les investissements à impact, l'innovation environnementale. La Grande Transmission peut devenir une opportunité unique de financer la transition écologique et sociale, si l'on crée les bons cadres incitatifs.

## QUAND LE CLIMAT DEVIENT UNE CONTRAINTE

## OPÉRATIONNELLE

Les transformations ne viennent pas uniquement de l'économie ou de la démographie. Elles viennent aussi du corps, du climat, de la réalité physique du travail. Le réchauffement climatique s'invite désormais dans notre quotidien professionnel de manière tangible et croissante.

Il suffit d'un trajet matinal en bus, d'un chantier croisé au hasard d'une rue, d'une réunion dans un bureau où l'air circule mal pour sentir que quelque chose a changé. La chaleur n'arrive plus seulement en juillet ou en août. Elle s'étire, s'installe, façonne nos journées de travail presque à notre insu. L'été 2022 en a été une illustration frappante : horaires décalés en urgence, équipes épuisées, machines ralentissant dans la poussière chaude. Aujourd'hui, une question s'impose : comment continuer à travailler dans un pays susceptible de gagner 4°C d'ici 2100 ?

La chaleur devient un environnement de travail, pas seulement un événement ponctuel. Dans les témoignages de terrain, un motif revient : ce n'est pas seulement la température extérieure, mais ce qu'elle fait au corps. Les chercheurs parlent de stress thermique, cette situation où le corps peine à se maintenir à une température stable. À partir de 28°C pour un travail physique et 30°C pour un travail sédentaire, la vigilance s'altère, les temps de réaction se rallongent, les erreurs augmentent. La productivité commence même à décliner dès 24 à 26°C.

Ces micro-altérations interrogent profondément l'organisation du travail. Comment réagir lorsque ce qui était ponctuel devient fréquent ? Lorsque les journées «trop chaudes pour travailler pleinement» se multiplient ? L'exposition touche désormais un spectre très large de métiers. On imagine spontanément les ouvriers du BTP ou les agriculteurs. En 2019, 84 % des maraîchers, jardiniers et viticulteurs déclaraient travailler dans des conditions chaudes. Mais depuis la crise Covid, près de 10 millions de personnes, soit 36 % des travailleurs, se disent gênées par des températures élevées : cuisiniers, boulanger, personnels d'industrie de process, policiers, pompiers, salariés en bureaux mal isolés, et même télétravailleurs dans des logements surchauffés. La chaleur se glisse partout, y compris là où on l'attendait le moins.

La prévention reste encore trop ponctuelle. Lors d'une vague de chaleur, les mesures fréquemment mises en œuvre — pauses supplémentaires, distribution d'eau fraîche, horaires décalés — relèvent d'une logique essentiellement réactive. L'employeur doit

adapter les conditions de travail, mais selon l'INRS, aucune indication de température maximale au-delà de laquelle il serait interdit de travailler n'est donnée dans le Code du travail.

Concernant le Document unique d'évaluation des risques professionnels, une enquête du CESE menée entre décembre 2022 et janvier 2023 révèle que seuls 20,5 % des répondants déclarent que leur DUERP intègre les risques liés aux dérèglements climatiques, 37,3 % indiquent qu'ils ne sont pas intégrés, et 42,2 % ne savent pas. Nous n'avons pas encore pleinement anticipé ou structuré un risque qui est à la fois diffus, progressif et en mutation, un risque qui modifie les conditions de travail, les rythmes, les métiers, sans toujours être immédiatement visible.

Les territoires offrent une nouvelle lecture du risque. La France se réchauffe de façon inégale. Le Sud-Est sera le plus exposé dans les prochaines décennies. Paradoxalement, certaines régions du Nord-Ouest, moins concernées par la hausse des températures, concentrent des métiers très vulnérables : agriculture, agroalimentaire, travail physique. Autrement dit, un territoire peut être peu chaud mais très fragile. Certaines zones cumulent même plusieurs vulnérabilités : hausse des anomalies de chaleur et forte spécialisation dans les métiers exposés. Un enjeu majeur pour l'attractivité, les conditions de travail et les dynamiques RH locales.

Cette situation nous pousse à nous ouvrir collectivement aux questions qui comptent.

Comment organiser le travail lorsque la chaleur devient un risque professionnel en soi ? Quels métiers devront évoluer en premier ? Comment accompagner les salariés les plus sensibles ? Comment analyser les situations de télétravail à l'aune du risque thermique ? Comment intégrer concrètement la chaleur dans le DUERP ? Ces questions n'imposent pas de réponses immédiates. Elles invitent à regarder le réel avec lucidité.

Les RH se situent à un point de rencontre unique : santé au travail, organisation, dialogue social, évolution des compétences, compréhension fine des métiers. Adapter l'entreprise à la chaleur est un prolongement naturel de ce rôle pivot. Cela implique de mettre à jour le DUERP avec une évaluation claire du risque chaleur, d'intégrer une lecture territoriale dans l'analyse RH, de réviser les horaires, charges et rythmes, de considérer le télétravail comme un espace à sécuriser, d'ancrer une culture de vigilance et d'écoute. L'enjeu est d'anticiper pour préserver la santé et la performance durable.

Le réchauffement climatique dessine un chemin fait d'ajustements, d'observations, de dialogues. Il nous invite à reconnaître que les corps, les métiers et les territoires sont traversés par des contraintes nouvelles. Une question traverse tout : comment continuer à travailler ensemble dans un monde plus chaud, sans renoncer à la qualité du travail ni à la santé des personnes ? C'est précisément là que commence l'adaptation, dans une réflexion partagée, humble, lucide, où la fonction RH joue un rôle déterminant.

## QUAND LA SANTÉ MENTALE DEVIENT UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

La quatrième transformation majeure touche directement la santé psychologique des collaborateurs. La santé mentale au travail est devenue un enjeu social et un impératif stratégique du futur du travail. Depuis plusieurs années, elle gagne une place essentielle dans les transformations que nous accompagnons. Les évolutions technologiques, l'émergence de l'intelligence artificielle, la reconfiguration des modes de collaboration invitent à développer une attention nouvelle aux équilibres humains. Dans ce mouvement, la fonction RH devient un guide précieux pour renforcer la stabilité, la lucidité et la confiance des équipes.

La désignation de la santé mentale comme Grande Cause Nationale 2025 reflète une volonté collective : créer des environnements professionnels propices à l'énergie constructive et au développement durable des talents. Les études internationales soulignent la même perspective. Les chiffres éclairent cette tendance : les variations de bien-être influencent 12 milliards de jours de travail par an au niveau mondial, l'impact économique global approche les 1 000 milliards de dollars, en Europe ces enjeux représentent un volume supérieur à 4 % du PIB, en France une organisation du travail plus harmonieuse crée une valeur estimée à plus de 13 000 euros par salarié et par an.

Ces données illustrent la force transformatrice d'un environnement de travail attentif à la santé mentale. Les démarches en faveur de la santé mentale nourrissent une dynamique vertueuse : meilleure qualité des relations, engagement renforcé, stabilité accrue. Les arrêts de longue durée, d'une moyenne de 175 jours, rappellent l'utilité d'un accompagnement régulier et d'une culture managériale tournée vers le soutien.

Les jeunes talents expriment une forte sensibilité à l'équilibre psychologique. Aujourd'hui, un arrêt long sur deux pour raison psychologique concerne une personne de moins de 40 ans. Cette évolution met en

lumière un désir profond : évoluer dans des environnements clairs, stimulants et équilibrés. Les organisations qui cultivent ces conditions attirent et fidélisent plus facilement.

L'impact cognitif de l'intelligence artificielle mérite une attention particulière. L'IA ouvre de nouvelles possibilités d'apprentissage et de création de valeur. Les travaux du MIT de 2025 apportent un éclairage intéressant sur les effets cognitifs de l'accompagnement algorithmique. Lorsque l'IA réalise une part importante d'une tâche, le cerveau adopte naturellement un effort plus léger. Les études montrent une variation de la connectivité neuronale selon l'intensité du soutien numérique, une réduction de l'effort cognitif jusqu'à 55 % lorsque l'outil prend en charge la quasi-totalité du travail, un sentiment d'appropriation renforcé lorsque l'utilisateur effectue une première étape personnelle avant d'utiliser l'IA.

Ces éléments encouragent une approche équilibrée : l'IA devient un partenaire qui amplifie la réflexion humaine, tout en préservant la créativité, la pensée critique et l'autonomie intellectuelle.

Le travail hybride offre une grande liberté pour organiser son activité, mais demande également des repères collectifs pour préserver la cohésion et la clarté. Les collaborateurs en télétravail prolongent parfois naturellement leurs sessions, ce qui révèle l'importance de rituels simples : ouverture et fermeture de journée, plages dédiées à la concentration, moments de ressourcement, temps d'équipe réguliers. Le numérique accompagne intensément nos journées. Un cadre partagé favorise un usage serein, harmonieux et porteur d'efficacité.

Le rôle du manager devient central dans cette équation. L'OMS encourage le développement des compétences relationnelles au sein des équipes managériales. L'écoute active, la clarté des messages, la transparence des priorités et la disponibilité émotionnelle contribuent à un climat professionnel apaisé et structurant. Le management contemporain se construit dans la capacité à créer de l'assurance, du lien et de la lumière sur ce qui compte. Dans un environnement hybride, cette posture devient un socle : elle soutient la cohésion, encourage l'initiative et renforce la confiance.

Un cadre légal et international accompagne cette évolution. Les institutions européennes et internationales avancent dans la même direction. L'Union Européenne consacre plus de 1,23 milliard d'euros à des initiatives liées à la santé mentale. L'article L4121-1 du Code du travail souligne l'importance d'un environnement professionnel attentif à la santé physique

et mentale. L'OMS propose une orientation claire : agir sur les conditions de travail elles-mêmes. Cette «prévention primaire» renforce la stabilité, facilite la coopération et améliore la qualité de l'expérience professionnelle au quotidien.

Cultiver les compétences humaines devient essentiel pour préparer l'avenir. Le futur du travail met en valeur des profils hybrides, capables d'articuler des compétences technologiques avancées et des qualités humaines particulièrement recherchées : créativité, intelligence émotionnelle, flexibilité, coopération et leadership. Le Lifelong Learning devient ainsi un pilier stratégique pour accompagner la montée en compétences, encourager l'évolution et renforcer l'employabilité durable.

Chaque euro engagé pour la prévention génère entre 4 et 5 euros de valeur durable. Un cercle vertueux pour les équipes et pour l'organisation. La santé mentale s'impose aujourd'hui comme un pilier du futur du travail. Les organisations qui en font une priorité construisent des environnements capables d'accueillir l'innovation tout en préservant la qualité de la relation humaine. En accompagnant les usages de l'IA, en structurant le travail hybride et en cultivant les compétences humaines, les entreprises créent un cadre où chacun peut se développer, contribuer et avancer avec confiance.

## UN MOMENT CHARNIÈRE QUI APPELLE UNE TRANSFORMATION COHÉRENTE

Ces quatre dynamiques — dénatalité, Grande Transmission patrimoniale, réchauffement climatique, santé mentale — ne constituent pas des dossiers séparés que l'on pourrait traiter chacun à leur tour. Elles forment un système. Elles dialoguent entre elles, se nourrissent, se renforcent.

La baisse du nombre d'actifs rend chaque talent plus précieux et intensifie les enjeux d'attractivité et de fidélisation. L'héritage offre à certains la liberté de refuser les environnements qui abîment la santé mentale ou qui ignorent les contraintes climatiques. Le réchauffement climatique impose de repenser l'organisation du travail, ce qui influence la charge mentale et la qualité de vie au travail. La détérioration de la santé mentale affecte la productivité et la capacité des organisations à s'adapter aux autres transformations.

C'est maintenant que se joue l'orientation que nous donnerons à ces mutations. Pour éclairer cette période charnière, nous avons rassemblé dans ce numéro les réflexions de trente contributeurs qui, par leurs expertises

complémentaires et leurs expériences diverses, dessinent une cartographie du travail de demain.

### La fabrique du présent : RH sous tension

Le dossier s'ouvre sur les tensions immédiates qui traversent nos organisations, à travers les analyses de Benoît Serre sur la possible fin du marché de l'emploi tel que nous l'avons connu, de Bertrand Martinot sur la révolution freelance portée par la génération Z, et de Bruno Palier, qui met en demeure le management français de se transformer.

Cette première partie établit un diagnostic sans concession : le modèle social français fait face à une équation démographique complexe, les formes d'emploi se diversifient, les attentes générationnelles bouleversent les codes établis, et le management doit évoluer vers plus de confiance et d'autonomie.

### L'Horizon des possibles : Entre menaces et promesses

La deuxième partie explore les transformations technologiques en cours, avec l'intelligence artificielle comme fil conducteur. Vincent Vallet partage ce que lui apprend le terrain après avoir formé plus de 500 professionnels RH à l'IA. Je prolonge cette réflexion en invitant à ouvrir la boîte noire de l'IA en GRH pour déjouer le chant des sirènes. Frédéric Bardeau interroge le tournant que représente l'IA générative.

Marion Malville propose la boussole humaine pour préserver l'emploi à l'ère de l'IA, s'appuyant sur son expérience dans le luxe. Clemens Heilmann explore la coopération cognitive inédite entre l'homme et l'IA. André Stéphane Mahob Mbock élargit la perspective avec une réflexion sur le leadership du care et les enjeux géopolitiques de l'IA. Jérôme Dutrieux alerte sur l'attention sous tension à l'ère numérique.

Ces contributions révèlent que l'IA porte autant de promesses d'augmentation des capacités humaines que de risques de biais et de déshumanisation. L'avenir dépend largement des choix que nous faisons aujourd'hui.

### La mise en mouvement : Premiers pas décisifs

La troisième partie traduit les analyses en leviers d'action concrets. Mohamed Chabaane annonce l'heure de la métamorphose des RH, architectes du futur, en s'appuyant sur 500 projets de transformation et une approche inspirée de la bio-inspiration. Xavier Floquet appelle à une révolution émotionnelle avec le management conscient.

Leila Lamaire-Maringer partage comment

passer de la théorie à la pratique en bâtissant un modèle de compétences vivantes, avec les Transformacteurs et le modèle 70/20/10. Linda Ruel interroge la réinvention des fonctions support pour les rendre désirables. Angèle Guillet invite les RH à prendre soin de la paie, fonction souvent invisible mais essentielle à la confiance. Dans une démarche d'équité stratégique, Corinne Hirsch et Saïd Hammouche affirment l'inclusion et l'égalité comme des impératifs de justice et de compétitivité. Ils soulignent la nécessité d'utiliser l'IA et la mesure pour révéler les talents invisibles et éviter que les transformations n'aggravent les inégalités

Matthieu Pecqueux présente HectoR, le Showroomprivé des compétences, une marketplace interne innovante. Jean-Louis Estournel de Maniban rappelle l'importance du dialogue entre RH et managers pour mieux se comprendre et mieux agir ensemble.

Cette partie démontre que la transformation passe par une multiplicité d'initiatives concrètes, à différentes échelles, sur différents leviers.

### L'Entreprise régénérative : Du durable au vivant

La quatrième partie élève le regard vers un horizon plus ambitieux. Claire Schwartz explore les sociétés à mission et comment l'entreprise repense sa raison d'être. Christophe Monniot propose de faire des RH les architectes du vivant, en pensant l'entreprise comme un organisme régénératif.

Laurent Choain met les RH à l'épreuve de la longévité, interrogeant comment accompagner des carrières de plus en plus longues. Frédérique Jeske pose la question : les générations vont-elles finir par s'entendre ? Elle explore les conditions de la coopération intergénérationnelle. Jérôme Friteau livre une réflexion philosophique sur les RH, horlogers de l'humain entre machine et singularité.

Ces contributions dessinent les contours d'une entreprise qui placerait le vivant au cœur de son modèle, dépassant la simple responsabilité sociale pour embrasser une logique régénérative.

### → La robustesse de l'écosystème apprenant

La cinquième partie élargit la focale sur la dimension collective. Jean-Roch Houillier propose un regard croisé sur l'avenir du travail, assumant la pluralité des perspectives. Barbara Franco interroge le travail porteur de sens à travers un autre regard sur le handicap.

Messaoud Mahmoud partage l'expérience d'apprendre, partager et évoluer ensemble

chez Radiall, où s'est cultivée une culture apprenante. Camille Gaumet propose les clés pour (re)faire vivre les collectifs à travers les espaces de travail, les politiques RH et le management. Tracy Diard Souazé montre comment faire des RH les architectes d'une culture apprenante agile et durable, donnant à chacun les moyens d'évoluer dans un monde qui se réinvente. Patrick Bossaert conclut en explorant comment réenchanter les parcours d'expérimentés grâce à l'organisation apprenante, avec l'intrapreneuriat comme boussole professionnelle.

### Vers l'inconnu fertile : Esquisses du travail de demain

La dernière partie assume une ambition prospective. Jérémie Lamri interroge : les RH sont-ils vraiment les architectes du futur ? Il explore les compétences que devront développer les professionnels RH pour accompagner les transformations qui s'annoncent.

### CONCLUSION: FAIRE FUTUR ENSEMBLE

Ces trente contributions tissent une cartographie riche et nuancée du travail de demain. Elles convergent vers plusieurs convictions fortes. D'abord, que les transformations en cours — démographiques, patrimoniales, climatiques, technologiques, psychologiques — forment un système cohérent qui appelle des réponses intégrées. Ensuite, que le futur du travail ne se prédit pas mais se construit, dans les choix stratégiques des entreprises, dans les pratiques managériales, dans l'engagement des collaborateurs, dans le dialogue social, dans les investissements en formation.

Les acteurs RH occupent une position stratégique dans cette période de reconfiguration profonde. Nous sommes aux premières loges des transformations en cours. Nous observons les tensions démographiques dans nos recrutements difficiles. Nous constatons l'effet de l'héritage dans les démissions de collaborateurs qui peuvent se permettre de partir. Nous voyons la chaleur affecter la performance et le bien-être sur nos sites. Nous accompagnons les arrêts pour raison psychologique qui se multiplient. Nous expérimentons les impacts de l'IA sur nos pratiques.

Cette place nous confère une responsabilité particulière : celle d'éclairer l'avenir, de proposer des voies d'action, de contribuer à faire du travail un espace d'épanouissement et de création de valeur partagée. Les contributions rassemblées dans ce numéro montrent que cette transformation est possible, souhaitable, déjà en marche dans de nombreuses organisations.

Faire Futur suppose plusieurs postures que nos contributeurs incarnent à leur manière. Une lucidité tranquille sur les enjeux, une capacité à voir les choses telles qu'elles sont, sans dramatiser ni minimiser. Une volonté d'expérimenter, d'oser des réponses nouvelles à des questions nouvelles. Une attention aux signaux faibles, aux innovations qui émergent à la marge. Une capacité à faire dialoguer des perspectives multiples, à construire des visions partagées. Une conviction que le travail peut rester un espace de contribution, de relation, de développement personnel, à condition de le réinventer sans cesse.

Je remercie chaleureusement tous les contributeurs de ce numéro pour la richesse de leurs réflexions et la générosité de leur partage. Benoît Serre, Bertrand Martinot et Bruno Palier pour leurs analyses des ruptures structurelles. Vincent Vallet, Frédéric Bardeau, Marion Malville, Clemens Heilmann, André Stéphane Mahob Mbock et Jérôme Dutrieux pour leurs explorations de l'ère de l'IA. Mohamed Chabaane, Xavier Floquet, Leila Lamaire-Maringer, Saïd Hammouche, Corinne Hirsch, Linda Ruel, Angèle Guillet, Matthieu Pecqueux et Jean-Louis Estournel de Maniban pour leurs dispositifs opérationnels. Claire Schwartz, Christophe Monniot, Laurent Choain, Frédérique Jeske et Jérôme Friteau pour leurs visions de l'entreprise régénérative. Jérémie Lamri pour ses réflexions prospectives. Jean-Roch Houillier, Barbara Franco, Messaoud Mahmoud, Camille Gaumet, Tracy Diard Souazé et Patrick Bossaert pour leurs contributions sur l'écosystème apprenant. Leurs expertises complémentaires, leurs expériences diverses, leurs sensibilités variées dessinent ensemble une cartographie qui, je l'espère, nourrira vos propres réflexions, inspirera vos actions, renforcera votre conviction que nous pouvons collectivement construire un futur du travail désirable.

Le travail occupe une place centrale dans nos vies. Il structure nos journées, il nourrit notre identité, il crée des liens sociaux, il permet de contribuer à quelque chose qui nous dépasse. Ce que nous en ferons dans les décennies qui viennent déterminera largement la qualité de nos vies individuelles et collectives.

Le réel impose ses questions. Les trente voix rassemblées dans ce numéro proposent des réponses, des pistes, des directions possibles. À nous, collectivement, d'en faire un chemin praticable vers le futur que nous voulons construire ensemble.

Bonne lecture, et surtout, bon voyage d'apprentissage.

*Elham Alkannane*

# CHAPITRE 1: LA FABRIQUE DU PRÉSENT : RH SOUS TENSION



A futuristic city skyline with glowing red cables. The city features tall, white, angular skyscrapers of various heights. Several thick, glowing red cables are visible, some forming loops and others running vertically, suggesting a network or data flow. The background is a clear blue sky, and the overall aesthetic is clean and modern.

**FUTUR DU TRAVAIL : LA FIN DU  
MARCHÉ DE L'EMPLOYEUR**

**DÉMOGRAPHIE, IA, CLIMAT : POURQUOI LA FONCTION RH DEVIENT  
STRATÉGIQUE POUR RÉINVENTER LE TRAVAIL EN FRANCE**

**L**a France sort lentement de quarante ans de chômage de masse. Sous l'effet de la démographie, de l'IA et de la transition écologique mais aussi du choc sociétal que fut le COVID le rapport au travail se renverse. Aux DRH de passer d'une logique de contrôle à une stratégie d'anticipation et d'engagement durable.



INTERVIEW DE BENOIT SERRE PAR ILHEM ALLEAUME



BENOIT SERRE  
Co-PRÉSIDENT DU CERCLE HUMANIA

## DE LA FRANCE DU CHÔMAGE DE MASSE AU MARCHÉ D'EMPLOYÉS

Depuis quarante ans, le modèle social français a été structuré par le chômage de masse. Dans ce contexte, les entreprises ont développé – souvent sans même s'en rendre compte – un **véritable marché d'employeur**. L'abondance de candidats a façonné les pratiques : recrutement inégalitaire, procédures de validation complexes, inflation de contrôles, management vertical et peu contesté. **De même notre droit du travail est depuis les années 80 bien souvent conçu pour affronter cette réalité.**

Les politiques RH, les organisations managériales et même les représentations collectives du travail ont intégré cette donne : "si tu perds ton CDI, tu perds ton existence sociale". La peur du chômage tenait lieu de principal régulateur.

Ce monde est en train de disparaître, et la bascule est largement démographique. Le ralentissement du renouvellement des générations, la baisse du taux de fécondité et les départs massifs à la retraite réduisent durablement le volume de main-d'œuvre

disponible. La France, longtemps exception européenne, rejoint désormais ses voisins : la rareté des talents devient la norme, y compris sur des métiers auparavant abondants.

*Le marché d'employeur s'efface : la rareté durable des compétences consacre un véritable marché d'employés.*

À cela s'ajoute un fait politique et social majeur : la question migratoire ne pourra plus être pensée uniquement sur un mode sociétal. À moyen terme, l'économie française aura besoin d'une immigration de travail assumée, puis d'une immigration environnementale, liée aux bouleversements climatiques. Ces flux transformeront les métiers, les services, les territoires. La question n'est plus si mais comment l'entreprise intègre ces transitions dans sa gestion des compétences.

Dans ce contexte, le retour conjoncturel d'un chômage plus élevé n'invalider pas la tendance de fond. Il ne fait que révéler une tension : les organisations tentent de revenir à leurs vieux réflexes de marché d'employeur, alors même que les fondamentaux démographiques et sociaux leur interdisent d'y rester durablement.

## DU JOB SUBI AU TRAVAIL CHOISI : LA QUALITÉ DU TRAVAIL COMME NOUVEL ÉTALON

La fin du chômage de masse ne vient pas seule. Le rapport subjectif au travail a profondément évolué, et le Covid n'a fait qu'accélérer ce qui couvait déjà. Les attentes d'autonomie, de reconnaissance et de sens existaient bien avant les confinements ; elles étaient simplement tuées ou contenues par la peur de perdre son emploi.

Aujourd'hui, de plus en plus de salariés – à commencer par les profils rares – ont conscience qu'ils ont la main. Ils ne cherchent plus seulement un emploi mais un travail : une activité utile, compréhensible, qui développe leurs compétences et leur permet de se projeter.

Benoît pose une définition simple et très opérationnelle de la qualité du travail, en trois critères :

1. Les personnes savent précisément ce qu'elles font.
2. Elles savent où elles se situent dans la chaîne de valeur : si elles arrêtent leur activité, elles comprennent ce qui se passe pour le client ou le collectif.
3. L'entreprise garantit l'actualisation de leurs compétences pour continuer à remplir ces deux premières conditions.

Or, la surhiérarchisation française a méthodiquement détruit cette qualité. Pour créer des postes et renforcer le contrôle, les organisations ont multiplié les étages managériaux, segmenté les tâches, fragmenté les responsabilités. À force de découper le travail en micro-bouts, on a produit des situations où, si une personne s'arrête, il ne se passe... presque rien.

**Quand le travail devient une succession d'actes opaques, la perte de sens et le désengagement ne sont pas un risque : ce sont des certitudes.**

La dé-hiérarchisation n'est donc pas un slogan mais un impératif de performance. Réduire les étages, redonner une responsabilité globale là où c'est possible, reconnecter chaque métier à l'impact client : ce sont des leviers centraux pour réengager les équipes dans un contexte de marché des employés.

## IA GÉNÉRATIVE : RÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET RECOMPOSITION DES ORGANISATIONS

Contrairement à un discours anxiogène, l'IA ne "supprime" pas d'abord les métiers : elle reconfigure la composition des tâches à l'intérieur de chaque métier. Certaines tâches sont automatisées ou assistées par l'IA, d'autres se renforcent autour de l'analyse, de la relation, de l'arbitrage.

Cela a deux conséquences majeures pour les entreprises :

- **Révolution des compétences.** La vitesse d'obsolescence des compétences explose. Ce qui était "à jour" il y a cinq ans et même parfois quelques mois ne l'est plus forcément aujourd'hui. La fameuse "organisation apprenante" des années 1990 laisse place à une gestion en continu des compétences : cartographier, anticiper, requalifier, accompagner les mobilités.
- **Révolution des organisations.** Dès lors que des briques entières de reporting, d'analytique ou de production de contenus sont pilotées par des outils d'IA, les frontières entre métiers bougent. La finance, le contrôle de gestion, le contrôle de gestion sociale ou les RH commencent à partager les mêmes outils, les mêmes données, parfois les mêmes profils. L'IA casse les silos historiques et rend les parcours plus horizontaux.

*L'IA ne remplace pas les managers ; elle peut enfin leur rendre le temps de... manager.*

Encore faut-il que les entreprises fassent le bon choix d'usage. Utilisée à mauvais escient, l'IA peut renforcer la tentation de l'hyper-contrôle : indicateurs en continu, scoring permanent des performances, management algorithmique déshumanisé. Utilisée intelligemment, elle peut au contraire délester les managers d'une partie de la charge de reporting et de conformité, pour leur redonner du temps sur leur cœur de métier : faire travailler des personnes ensemble au service d'une mission claire.

Une question devient centrale : qu'attendent-on que les humains fassent, et qu'attendent-on que l'IA fasse ? Tant que cette question n'est pas posée explicitement, le risque est double : une productivité stagnante malgré les investissements technologiques, et une dégradation de l'esprit critique – notamment chez les plus jeunes – qui utilisent l'IA sans comprendre la logique des résultats produits.

Côté recrutement, le danger de déshumanisation est déjà visible. Chatbots, tri automatisé des CV, ATS filtrant sur des mots-clés : les candidats les mieux armés technologiquement contournent les algorithmes, tandis que d'autres – souvent plus seniors – sont exclus parce que leurs CV, trop "humains" ou mal formatés, ne passent pas le filtre. La discrimination technologique s'ajoute aux discriminations classiques.

## DÉMOGRAPHIE, CLIMAT, ÉNERGIE : LE TRAVAIL SOUS CONTRAINTE FORTE

Au-delà de la démographie, la transition écologique rebat les cartes. Les canicules à répétition, les inondations, la fragilité énergétique et hydrique ne sont plus des scénarios, ce sont des contraintes opérationnelles. Elles touchent les conditions

de travail (horaires, exposition à la chaleur, travail extérieur), les modèles industriels et les chaînes de valeur.

Les directions RH sont en première ligne pour :

- adapter les organisations du travail aux contraintes climatiques (aménagements d'horaires, télétravail ciblé, refonte des postes les plus exposés) ;
- accompagner les reconversions liées à la décarbonation (par exemple dans l'automobile ou l'industrie lourde) ;
- maintenir la confiance quand des décisions politiques abruptes détruisent des milliers d'emplois sans pédagogie sur les alternatives possibles.

La question énergétique vient ajouter un paradoxe supplémentaire : les mêmes entreprises qui misent massivement sur l'IA doivent faire face à des systèmes extrêmement gourmands en électricité et en eau. Comment concilier une ressource naturelle finie et une infrastructure numérique en expansion exponentielle ? La réponse n'est pas encore stabilisée, mais elle suppose un dialogue étroit entre stratégie, RSE, DSI... et DRH.

Enfin, la transition écologique est aussi une opportunité de revaloriser des expertises sous-estimées : celles des seniors. Les IA génératives offrent des outils puissants de captation et de transmission des savoirs d'expérience avant les départs à la retraite massifs dans l'industrie et les métiers techniques. Payer l'expérience à sa juste valeur, c'est aussi reconnaître l'investissement nécessaire pour transformer des savoir-faire tacites en ressources partagées.

## DRH : DE LA GESTION À L'ANTICIPATION, UN RÔLE POLITIQUE ASSUMÉ

Dans ce paysage en recomposition, la fonction RH ne peut plus se vivre comme une filière de support ou un simple "service aux managers". Elle est au cœur de quatre chantiers stratégiques :

1. **Réinventer le travail**, pas seulement ses conditions. Remettre le contenu du travail au centre, clarifier les missions, reconnecter les équipes à la valeur créée, mesurer la qualité du travail – pas uniquement le climat social.

2. **Piloter par les compétences**, et non par les seuls postes. Penser les parcours comme un continuum qui relie formation initiale, formation professionnelle et formation continue. L'apprentissage illustre cette logique vertueuse : il décloisonne école, entreprise et territoire, et devrait inspirer une refonte plus large des systèmes d'aide.

3. **Être au cœur de la gouvernance de l'IA**. Les DRH doivent être parmi les plus avancés sur l'intégration de l'IA dans leur propre fonction (recrutement, mobilité, formation, people analytics) pour être légitimes lorsqu'ils accompagnent les métiers. Ils ont une responsabilité clé : faire de l'IA un outil d'inclusion (accès à de nouveaux métiers pour des profils moins diplômés, épaulés par des outils intelligents) plutôt qu'un facteur supplémentaire de fracture.

4. **Porter la dimension sociale de la RSE**. Par construction, la responsabilité sociale et sociétale relève de leur champ naturel. Sur la partie environnementale, les DRH sont indispensables pour rendre la transition compréhensible, acceptable et juste : expliquer les changements de métiers, construire des passerelles, sécuriser les trajectoires. Sans ce travail, l'environnement risque d'être perçu comme l'ennemi de l'emploi plutôt que comme le cadre de sa réinvention.

Adapter ne suffit plus : la fonction RH doit anticiper. Elle doit investir les outils de scénarisation, de planification stratégique des effectifs, d'analyse prospective, y compris avec l'appui de l'IA pour générer des hypothèses. Mais elle doit le faire avec un cap clair : préserver la centralité de l'humain dans un monde du travail de plus en plus outillé, normé et automatisé.

Au fond, la question est simple, et pourtant radicale : dans un monde de marché des employés, qui assumera de donner envie de travailler, d'apprendre, de contribuer ? Si les DRH ne prennent pas ce rôle, d'autres le feront... ou personne.

*Benoit Genet & Iliham Al-Hamra*





W

# DU FREELANCE À LA GEN Z, DE L'IA À LA SANTÉ MENTALE: COMMENT LES RH PEUVENT REPRENDRE LA MAIN

LE MONDE DU TRAVAIL EST TRAVERSÉ PAR DES LAMES DE FOND:  
ESSOR DES INDÉPENDANTS, MANAGEMENT ALGORITHMIQUE, CRISE  
DE SENS ET FRACTURES GÉNÉRATIONNELLES. PLUTÔT QUE DE SUBIR  
CES CHANGEMENTS, LES RH ONT UNE OPPORTUNITÉ HISTORIQUE  
DE DEVENIR LES ARCHITECTES D'UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ET  
MANAGÉRIAL.

**L**'entreprise est au cœur d'une tempête parfaite. Face à la fragmentation des statuts et à la montée des tensions psychosociales, le DRH doit passer du rôle de gestionnaire à celui d'architecte d'un écosystème de talents résilient et humain.



**INTERVIEW DE BERTRAND MARTINOT PAR ILHEM ALLEAUME**

**BERTRAND MARTINOT**  
ÉCONOMISTE, CONSULTANT RH À  
L'INSTITUT MONTAIGNE



**Le tableau est complexe, presque vertigineux. D'un côté, une quête d'autonomie et de flexibilité redessine les contours du marché du travail, portée par l'essor des indépendants et les aspirations d'une jeunesse que l'on peine à comprendre. De l'autre, une vague technologique déferle, apportant avec elle la promesse d'efficacité du management algorithme, mais aussi le risque d'une bureaucratie numérique et d'une surveillance accrue. Au milieu, des managers en première ligne, des salariés en quête de sens et de pouvoir d'achat, et une préoccupation croissante pour la santé mentale. Ces phénomènes, souvent analysés en silos, sont les facettes d'une même transformation. Pour les RH, les ignorer n'est pas une option ; les orchestrer est le défi majeur de la décennie.**

#### **L'INÉLUCTABLE MONTÉE DES INDÉPENDANTS : ADAPTER LE MODÈLE, PAS LE COMBATTRE**

Nier l'évidence serait une erreur stratégique. La progression du travail indépendant en France n'est pas un épiphénomène, mais une lame de fond. Depuis les années 2000, la tendance historique à la baisse du travail non-salarié s'est inversée, répondant à un double besoin : la flexibilité des entreprises et l'aspiration à l'autonomie des talents. L'indépendance est devenue «glamour». Le choix de ses missions et la maîtrise de son temps concurrencent la sécurité, autrefois absolue, du CDI.

*Essayer d'endiguer ce mouvement par de la réglementation, c'est essayer d'arrêter la mer avec les mains.*

**La révolution ne réside pas dans la substitution du salariat, qui reste le cœur de notre modèle, mais dans l'émergence d'un écosystème pluriel. Le marché du travail de demain est un continuum de statuts : CDI, freelance, salarié porté, hybride... Le principal défi est l'inadaptation de notre protection sociale, pensée pour le salariat. Il est urgent de construire des ponts : une véritable assurance chômage pour les indépendants, des formes de dialogue social pour les travailleurs de plateformes, et un système de retraite universel où chaque euro cotisé ouvre les mêmes droits, quel que soit le statut. Le DRH, de son côté, doit devenir l'architecte de cet écosystème, en développant une marque employeur qui s'adresse aussi aux freelances et en formant les managers à piloter ces équipes hybrides.**

#### **LE PARADOXE NUMÉRIQUE : ENTRE BUREAUCRATIE ALGORITHMIQUE ET MANAGEMENT TOXIQUE**

**La technologie, qui devait nous libérer, a souvent engendré l'inverse. Le «management algorithme», centré sur la donnée, promettait l'objectivité mais a ouvert la voie à une bureaucratie numérique. Reporting, suivi en temps réel, process envahissants... Loin de créer de la valeur, cette complexité interne a parfois «mangé» les gains de productivité attendus du numérique.**

**Lorsque ces outils rencontrent une culture managériale du contrôle, le cocktail devient explosif. La peur que les salariés en télétravail «ne travaillent pas» a poussé certains managers à utiliser le numérique pour surveiller. Le résultat ? Un management qui génère du stress et des troubles psychosociaux. Sans même parler de harcèlement, ce «management toxique» est inefficace économiquement et délétère pour la santé mentale. La technologie agit comme un amplificateur des pratiques existantes, pour le meilleur comme pour le pire.**

La santé mentale est le problème des prochaines années, beaucoup plus que la pénibilité physique.

Il serait toutefois réducteur de tout imputer au management. L'intensification du travail puise aussi ses racines dans la dégradation de la relation avec le public. Les métiers au contact des clients ou usagers sont en première ligne face aux incivilités. Par ailleurs, la hausse des troubles de santé mentale chez les jeunes est un fait épidémiologique qui dépasse l'entreprise. Des collaborateurs plus fragiles arrivent sur le marché, et le manager se retrouve démunis, ni formé ni équipé pour gérer des situations qui relèvent parfois du soin.

### AU-DELÀ DES CLICHÉS SUR LA GEN Z : DES FRACTURES AVANT TOUT SOCIALES

Le débat public est obsédé par la «Génération Z», décrite comme volatile et en quête de sens absolu. Cette caricature est dangereuse car elle masque une réalité plus complexe : le jeune n'existe pas, il y a des jeunes. Comme le souligne une analyse issue de travaux avec le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, «on a aussi des sensibilités qui se prononcent différemment en fonction du milieu social auquel on appartient». Un jeune diplômé parisien sans attaché n'a ni les mêmes contraintes, ni les mêmes attentes qu'un jeune en zone rurale qui voit le travail comme un levier de stabilité.

En réalité, les aspirations profondes transcendent les âges. La première, criante aujourd'hui, est celle du pouvoir d'achat. Le sentiment que «le travail ne paie pas assez» est un facteur de désengagement massif, partagé par tous. La seconde est la quête d'autonomie. Loin d'être l'apanage des jeunes, ce désir de maîtriser son travail et d'échapper au micro-management est universel. Si les jeunes ont plus de facilité à quitter une entreprise qui bride cette autonomie, un salarié de 50 ans rêve tout autant de confiance et de marges de manœuvre.

### L'APPRENTISSAGE ET L'IA : QUAND LES DÉBATS MASQUENT LES VRAIS ENJEUX D'ADAPTATION

Même nos politiques publiques peuvent être victimes de ces angles morts. Le succès phénoménal de l'apprentissage, avec plus d'un

million de contrats, est en réalité un succès en trompe-l'œil. Concentré sur l'enseignement supérieur, il est devenu une modalité de financement pour les grandes écoles plus qu'un outil d'insertion pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi, pour qui il serait le plus utile. On assiste à un dévoiement du système, où l'argent public subventionne des profils déjà favorisés, tandis que les besoins en reconversion des adultes restent le chaînon manquant de notre système.

De même, le débat sur l'intelligence artificielle, souvent porté par le fantasme du «chômage technologique», nous détourne de l'enjeu réel : notre capacité collective à nous adapter. L'histoire montre que les révolutions technologiques créent plus d'emplois qu'elles n'en détruisent. Le défi n'est pas la substitution, mais la recomposition des compétences. En ce qui concerne les jeunes, qui vont être les plus impactés par ces bouleversements puisqu'ils entrent sur le marché du travail, la question est surtout de savoir si nos institutions (écoles, entreprises) sauront s'adapter assez vite pour transformer les gains de productivité en nouvelles activités.

### LE DRH, CHEF D'ORCHESTRE D'UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL

Face à cette complexité, le manager de proximité est en première ligne, pris en étau entre des injonctions contradictoires. Pour agir, il a besoin de marges de manœuvre concrètes : autonomie, budget, leviers de reconnaissance. Sans cela, même le mieux formé des managers ne pourra rien faire, ce qui explique le refus croissant de prendre des responsabilités managériales («conscious unbossing»).

L'urgence pour les RH est de changer de paradigme. Il faut cesser de concevoir des politiques segmentées par âge ou par statut pour adopter une approche individualisée. Cela implique de répondre à l'enjeu du pouvoir d'achat, de généraliser une culture de l'autonomie et de démystifier l'IA pour accompagner l'évolution des savoir-faire. Le véritable leadership RH consistera à regarder au-delà des étiquettes pour voir les individus, et à répondre à leurs aspirations communes de reconnaissance, de juste rétribution et d'autonomie.

*Bertrand Martinot & ilhem al-Jeanne*

# MANAGEMENT À LA FRANÇAISE: AUTOPSIE D'UN MODÈLE VERTICAL À BOUT DE SOUFFLE

**DISTANT, DESCENDANT, OBSÉDÉ PAR LES CHIFFRES... LE MANAGEMENT FRANÇAIS EST SOUVENT POINTÉ DU DOIGT. AU-DELÀ DU CLICHE, L'ANALYSE RÉVÈLE UNE CULTURE DU POUVOIR QUI ENTRAVE LA PERFORMANCE ET LE BIEN-ÊTRE. ET SI LA SOLUTION N'ÉTAIT PAS UNE RÉVOLUTION, MAIS UNE ÉVOLUTION VERS L'ORGANISATION APPRENANTE ?**



# L e management français serait-il le «mal du siècle» ?

## Loin des sondages éphémères, une analyse de fond révèle un système vertical et distant qui ignore le réel du travail. Décryptage d'un modèle qui nuit à la performance et pistes concrètes pour y remédier.

Le débat sur le «mal français» du management ressurgit périodiquement, souvent alimenté par des sondages aux conclusions alarmistes. Si l'expression est sans doute excessive, elle pointe une réalité tangible, documentée depuis près de vingt ans par les sciences sociales. Non, le management n'est pas la cause de tous nos maux, mais il explique en grande partie le malaise au travail, notre faible productivité et une certaine conception du pouvoir, que l'on retrouve jusqu'au sommet de l'État. Pour comprendre les blocages actuels et dessiner l'avenir du travail, il faut oser une autopsie de ce modèle dominant. Loin d'être une simple opinion, c'est un fait de sciences sociales : les pratiques managériales françaises sont le symptôme d'une façon très particulière de penser et d'organiser le travail.

### LA TRIPLE PEINE : UN MANAGEMENT VERTICAL, DISTANT ET CHIFFRÉ

Le modèle managérial français dominant repose sur trois piliers toxiques. Le premier, et le plus visible, est sa **verticalité**. Les décisions sont prises par un cercle extrêmement restreint de dirigeants, souvent trois ou quatre personnes au sommet de la pyramide. C'est une vision quasi napoléonienne où le chef décide et où «l'intendance suivra». Cette culture du pouvoir descendant place la majorité des managers dans une position intenable. Comme ils le



INTERVIEW DE BRUNO PALIER PAR ILHÉM ALLEAUME

BRUNO PALIER

DIRECTEUR DE RECHERCHE DU CNRS À SCIENCES PO, CENTRE D'ÉTUDES EURO-PÉENNES ET DE POLITIQUE COMPARÉE

disent souvent, ils se retrouvent «entre le marteau et l'enclume», contraints de faire appliquer des décisions qu'ils n'ont pas prises et qu'ils ne cautionnent pas toujours.

Cette verticalité ne concerne donc pas «le manager» en tant qu'individu, mais bien le système qui le constraint.

Le deuxième pilier est la **distance**. Les recherches, notamment celles d'Olivier Godechot, montrent que ceux qui prescrivent le travail sont de plus en plus éloignés, y compris géographiquement, de ceux qui le réalisent. Cette déconnexion du terrain a des conséquences désastreuses. Comment élaborer des plans pertinents quand on ignore les réalités de la production, les difficultés quotidiennes, les imprévus ? Cette distance rend non seulement les directives inadaptées, mais elle empêche aussi toute remontée d'information. Le système n'est pas conçu pour écouter les retours du terrain, partant du principe que le plan initial est parfait.

*Le management vertical, distant et par les chiffres, fait peu de place au savoir-faire et au savoir-produire. Il donne à beaucoup de salariés le sentiment de n'être ni écoutés ni reconnus.*

Enfin, le troisième pilier est le **management par les chiffres**. La définition du travail et des horizons se résume de plus en plus à une cascade d'objectifs chiffrés. Du Lean

Management dévoyé à la tarification à l'activité (T2A) dans le secteur de la santé, les exemples abondent. On promet l'autonomie dans les moyens, mais on impose une pression quantitative qui vide le travail de son sens. Ce triptyque – verticalité, distance, chiffres – crée un environnement où le savoir-faire métier est dévalorisé, où l'expérience n'est pas entendue et où les salariés, cadres compris, ont le sentiment de n'être que des exécutants interchangeables.

## UNE EXCEPTION FRANÇAISE ? LE MIROIR DES MODÈLES EUROPÉENS

Ce tableau n'est pas une fatalité. Une simple comparaison internationale suffit à le prouver. Le rapport de l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) qui a récemment fait grand bruit ne fait que confirmer, avec le sceau de l'État, ce que les chercheurs observent depuis des années : la France fait figure d'exception. Nos voisins ont développé des modèles radicalement différents, prouvant qu'une autre voie est possible.

Le modèle allemand, par exemple, est fondé sur la **codécision**. Les représentants des salariés siègent aux conseils de surveillance et participent activement aux décisions stratégiques. L'organisation du travail n'est pas un sujet qui se décrète d'en haut, mais qui se construit avec les partenaires sociaux. Les modèles nordiques vont encore plus loin, enracinés dans une culture de la **négociation** et du consensus. Dans ces pays, il est impensable de décider sans les salariés, et encore moins contre eux. Ces approches alternatives ne sont pas de simples curiosités culturelles ; elles sont corrélées à des niveaux de performance économique, d'innovation et de bien-être au travail souvent supérieurs aux nôtres. Le modèle français, en voulant tout contrôler depuis le sommet, finit par perdre le contrôle de l'essentiel : l'engagement et l'intelligence collective.

## AU-DELÀ DU MARKETING : VERS L'ORGANISATION APPRENANTE

Face à ce constat, le marché de la consultance s'est emparé du sujet, brandissant des concepts comme l'«entreprise libérée». Attention au mirage marketing. Plutôt que de céder aux sirènes de slogans creux, il est plus utile de se tourner vers des typologies robustes, fondées sur des données empiriques. Les travaux d'Edouard d'Edward Lorentz, basés sur les enquêtes Eurofound et OCDE, identifient quatre grandes familles d'organisation du travail en Europe : le modèle simple, le modèle taylorien traditionnel, le Lean, et ce qu'il nomme l'**organisation apprenante**.

L'**organisation apprenante** se caractérise par un management horizontal, une autonomie réelle, une culture de l'écoute et de la reconnaissance.

C'est cette dernière qui offre la perspective la plus prometteuse. Loin d'être une utopie, elle existe déjà. Certaines entreprises françaises, comme le montrent les recherches de Salima Benhamou du Haut Commissariat à la Stratégie et au Plan, s'en rapprochent. Elles se distinguent par un management plus horizontal, des boucles de feedback permanentes entre la conception et l'exécution, une plus grande autonomie laissée aux équipes et une véritable reconnaissance des compétences. Il ne s'agit pas d'abolir la hiérarchie, mais de la mettre au service du travail réel. Le rôle du manager n'est plus de contrôler, mais de créer les conditions pour que l'intelligence collective s'exprime et que l'organisation apprenne en permanence de ses erreurs et de ses succès. Le futur du travail ne passera pas par une énième mode managériale, mais par cette transformation profonde de la manière de concevoir le pouvoir, la décision et la valeur du travail.

*Bonus : atelier par ilhem aljeanne*

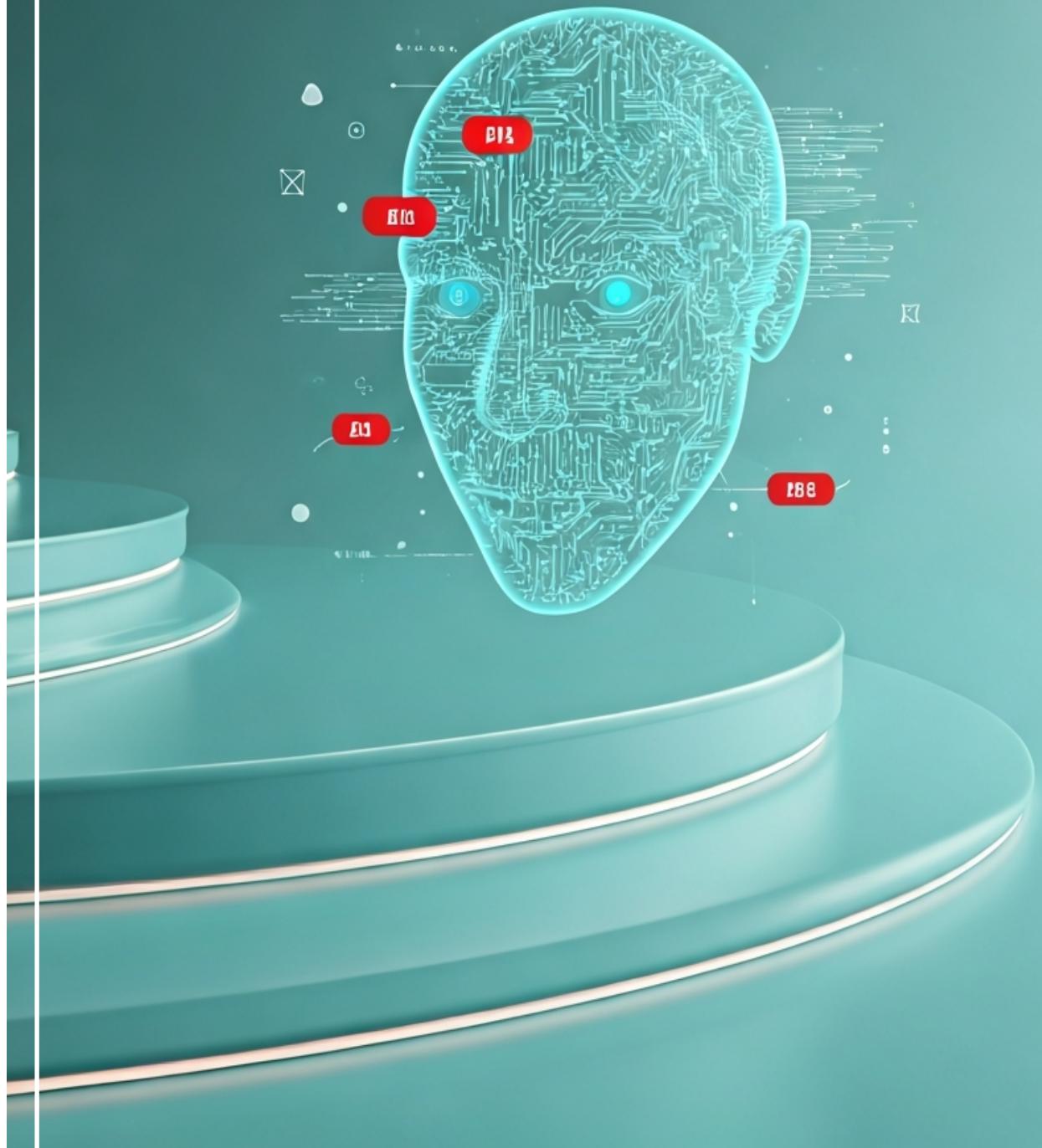




## **CHAPITRE 2 : L'HORIZON DES POSSIBLES : ENTRE MENACES ET PROMESSES**

# QUAND L'IA BOUSCULE LES RH : CE QUE NOUS DIT LE TERRAIN

**ENTRE ENTHOUSIASME ET VIGILANCE, L'IA REDESSINE LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES. TÉMOIGNAGE DE VINCENT VALLET, EX-ÉLU DU CSE ET RH DANS UNE ENTREPRISE DU CAC 40, DEVENU FORMATEUR EN IA AUPRÈS DES ORGANISATIONS ET ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL.**



**S**ur le terrain, l'IA accélère, simplifie et améliore les tâches du quotidien... mais surtout, elle bouscule! Après deux années de formations menées auprès d'étudiants, de salariés et même de retraités, Vincent Vallet, formateur indépendant et dirigeant d'OFID (Organisme de Formation à l'IA et au Digital), partage son retour d'expérience après avoir accompagné plus de 300 salariés et 200 alternants : entre usages efficaces, zones grises et repères concrets pour les RH, dans un contexte où RGPD, règlement européen sur l'IA et dialogue social s'entremêlent. Ce dernier trouvant peu à peu la voix qu'il mérite dans la transformation numérique du travail.



**VINCENT VALLET**  
**FORMATEUR IA ET DIRIGEANT DE OFID, L'ORGANISME DE FORMATION À L'IA ET AU DIGITAL**



#### **INTRODUCTION – OBSERVER L'IA DEPUIS LE TERRAIN**

Depuis deux ans, j'anime des **formations** à l'**intelligence artificielle** auprès de **cadres**, d'**élus du personnel** et d'**étudiants** dans des **écoles supérieures** RH, marketing, digital et communication. Cette position un peu «au carrefour» me permet d'observer concrètement comment l'IA s'installe dans les **pratiques professionnelles** : parfois pour le meilleur, parfois avec des effets plus discutables.

J'utilise moi-même ces **outils** au quotidien, et je travaille avec l'IA depuis 2015. Avec un peu de recul, je constate une chose simple : il y a des **usages formidables**, d'autres totalement



aberrants, et un vrai **manque de régulation** concrète. Trop souvent, ces outils puissants sont mis à disposition du **grand public** sans **contrôle clair** sur leurs conditions d'accès ou d'utilisation. Le **règlement européen sur l'IA (AI Act)** cherche à encadrer ces dérives, mais il reste encore **récent et méconnu**, un peu comme le **RGPD** à ses débuts, et son **efficacité réelle** reste à démontrer. D'autant que beaucoup d'utilisateurs contournent déjà certaines restrictions, en se connectant via un **VPN** à l'étranger pour accéder aux nouveaux outils.

Dans les **organisations**, l'IA est désormais bien présente, qu'il s'agisse de simples **chatbots** ou de systèmes plus complexes comme les **RAG** (des modèles entraînés sur les **données internes** de l'entreprise). Ces derniers suscitent souvent de grandes **attentes**, mais aussi de **déceptions** : comme un nouvel employé, une IA doit être **accompagnée, testée et intégrée progressivement** pour donner sa pleine mesure, à condition qu'elle repose sur des données internes de qualité.

Sur le papier, les **bénéfices** sont clairs : **gain de temps, meilleure qualité de rédaction, accès facilité à l'information**. Mais sur le terrain, les besoins sont tout aussi évidents : **acculturation, cadre RGPD, prévention des RPS** et surtout... **méthode** ! C'est ce que révèlent les **sondages** et les nombreux **échanges directs** que je mène avec les **professionnels RH** et les **représentants du personnel**. Ils expriment avant tout un **besoin de formation pratique, d'exemples concrets** et de **repères juridiques** pour utiliser ces outils sereinement et sans crainte.

Quand l'IA touche au **recrutement**, à l'**évaluation** ou à l'**organisation du travail**, le rôle du **CSE** devient essentiel. Pourtant, il reste encore trop souvent **écarté** des réflexions en amont. **Associer les représentants du personnel** dès les premières **expérimentations** permettrait d'éviter l'effet «**boîte noire**» et de mieux anticiper les **impacts humains et sociaux**. L'**AI Act** vise d'ailleurs ces «**usages à haut risque**»,

mais il est encore loin d'être compris ou maîtrisé sur le terrain.

Je ne prétends pas savoir de quoi sera fait l'**avenir** ; d'ailleurs, peu de personnes pouvaient prévoir l'arrivée d'**internet** ou celle de l'**IA générative** dans nos vies du jour au lendemain. Mon rôle n'est pas de **prédir**, mais d'**observer**, de **former** et de **transmettre** ce que j'apprends du terrain. À travers ce **témoignage**, je partage des **repères simples**, des **expériences concrètes** et quelques **garde-fous** : **faire gagner du temps, faire gagner en qualité, et développer les compétences** sans **fragiliser le travail**, pour construire une **culture de l'IA partagée** entre **directions, salariés et représentants**. Bref, comprendre ce que le **terrain** nous dit... et comment s'en inspirer.

## ENTRE FASCINATION ET PRUDENCE : RÉACTIONS DE SALARIÉS FACE À L'IA

«L'IA révèle souvent plus de choses sur l'organisation que sur la technologie elle-même.»

Lors des **formations** que j'anime, la première réaction face à l'IA est souvent la même : la **curiosité**. Elle s'accompagne d'un mélange d'**enthousiasme** et de **prudence**, parfois même de **scepticisme**. Beaucoup se sentent «dépassés» par la vitesse à laquelle les outils évoluent, tout en pressentant qu'ils ne peuvent pas ignorer le sujet. D'autres y voient une occasion de **gagner du temps, d'améliorer la communication interne**, ou encore de **renforcer la qualité des livrables**.

Mais très vite, la question n'est plus «que peut faire l'IA?», mais «**comment bien s'en servir?**». Car la différence entre un **usage pertinent** et un **usage risqué** repose avant tout sur la **méthode**. L'IA peut produire un texte fluide mais **faux**, un résumé convaincant mais **biaisé**, une analyse brillante mais **impossible à vérifier**. L'enjeu pour les managers, comme pour les équipes RH, est donc d'apprendre à **travailler avec ces outils**,



sans leur déléguer leur jugement professionnel.

Ce qui frappe, c'est à quel point la **posture change au fil des ateliers**. Après quelques exercices pratiques, les **peurs laissent place à l'expérimentation**. Certains découvrent la **puissance de l'IA** pour **structurer une idée, synthétiser des données ou rédiger des supports de communication** en quelques minutes. D'autres prennent conscience de ses **limites : l'absence de contexte, le risque de fuite de données, la difficulté à distinguer le vrai du vraisemblable**.

Dans plusieurs entreprises, j'ai vu des cadres s'enthousiasmer pour un outil avant de réaliser qu'il ne répondait pas aux **besoins réels** de leur équipe. Parfois, une solution d'IA intégrée à

la hâte peut même **ralentir le travail** plutôt que l'accélérer. À l'inverse, des expérimentations plus modestes, comme **l'usage raisonné de ChatGPT pour reformuler un texte RH ou créer une fiche de poste plus claire**, apportent des résultats immédiats et mesurables.

**Former à l'IA**, c'est donc avant tout **apprendre à douter, à tester, à valider**. À ne pas confondre **automatisation et délégation**. Car dans le fond, les outils d'IA ne font que **révéler la culture de l'entreprise** : sa capacité à **expérimenter, à coopérer et à partager la connaissance**.

## LES JEUNES GÉNÉRATIONS ET LA QUESTION DU SENS

«Les jeunes n'ont pas peur de l'IA ; ils veulent simplement comprendre à quoi elle sert vraiment.»

Avec les **étudiants** et les jeunes **alternants**, la **relation à l'IA** est très différente. Ils n'en ont pas peur : ils l'utilisent déjà, souvent sans même s'en rendre compte. Pour eux, les **outils d'IA** font partie du **quotidien**, au même titre que les **réseaux sociaux** ou les **moteurs de recherche**.

Mais cette **familiarité** cache une autre réalité : une **forme de dépendance sans recul**. Beaucoup d'étudiants découvrent qu'ils savent **utiliser l'outil...** sans toujours comprendre son **fonctionnement** ni ses **limites**. Ils **copient**,

**testent, ajustent**, sans trop se soucier des questions de **fiabilité, de confidentialité ou de droits d'auteur**. En classe, cela donne souvent lieu à ces échanges : **comment vérifier les sources ? Où s'arrête la créativité ? Quels sont les bons usages ?**

Là où les **cadres** cherchent des **méthodes** et des **règles**, les **jeunes** cherchent du **sens**. Ils veulent savoir à quoi sert l'IA dans un **projet concret**, comment elle peut les aider à **apprendre plus vite**, ou à **créer autrement**. Ils se posent rarement la question de la **productivité** ; ils s'interrogent davantage sur la **légitimité** : «Est-ce encore moi qui crée si l'IA m'aide ?» ou «Est-ce que ça vaut quelque chose si c'est généré ?»

Cette **génération** apporte une forme de **fraîcheur**, mais aussi un **avertissement** : l'IA ne se résume pas à une question d'**efficacité**. Elle touche à la **culture**, à l'**apprentissage**, et à la **construction du jugement**. Les jeunes générations rappellent, parfois sans le savoir, que le **défi de l'IA** n'est pas seulement **technique**, mais surtout **humain**.

Et sur ce point, les **entreprises** ont beaucoup à **apprendre d'eux** : leur **curiosité**, leur **adaptabilité** et leur **envie de tester avant de théoriser**. Ce **regard libre** est précieux pour **imaginer la transformation du travail autrement** qu'en termes d'**outils**.

## CE QUE DISENT LES ENQUÊTES RH SUR LES USAGES DE L'IA

«L'IA ne pose pas seulement des questions techniques, mais de gouvernance et de confiance.»

Les résultats des **enquêtes** menées auprès des **professionnels RH** et des **représentants du personnel** confirment ce que j'observe en **formation** : l'**intelligence artificielle** fascine autant qu'elle désoriente. Les réponses sont globalement **prudentes**, mais **lucides**. La majorité reconnaît que l'IA a déjà un **impact durable** sur les **métiers RH**, sans pour autant savoir encore **comment l'intégrer** de façon **sereine et maîtrisée**.

Côté RH, le **constat est clair** : les **usages** restent

encore **limités**, souvent **expérimentaux**, concentrés sur la **rédaction**, la **communication interne** ou la **veille**. Très peu d'entreprises disposent d'une **stratégie claire** d'intégration de l'IA. Ce qui manque, ce n'est pas la **volonté**, mais le **cadre**. Les répondants expriment un besoin d'**acculturation progressive**, d'**outils simples à comprendre**, et d'un **accompagnement** pour distinguer les **solutions fiables** des **gadgets à la mode**. Beaucoup soulignent aussi la crainte d'une **perte de maîtrise** : comment garantir la **confidentialité des données** ? Comment éviter les **erreurs produites par les IA génératives** ?

Chez les **représentants du personnel**, la perception est plus **critique**. La majorité estime ne pas être suffisamment **informée** ni **consultée** sur les projets liés à l'IA. Pourtant, ils identifient très bien les **enjeux : transparence, équité, éthique et dialogue**. L'idée d'un "**accompagnement social de l'IA**" revient fréquemment dans les verbatims : comment **anticiper les effets sur les emplois (GEPP)**, sur les **compétences**, et sur la **charge mentale** liée à l'**adaptation permanente** ?

Les résultats montrent aussi que les **acteurs du dialogue social** ont une **volonté d'agir**, mais **manquent de leviers concrets**. Peu d'entreprises associent les **représentants du personnel** dès les **phases de conception** des projets IA, même s'il commence à y avoir plusieurs **jurisprudences** d'entreprises **condamnées** pour avoir **implémenté l'IA**, même en **phase de test**, sans **consulter le CSE**. Et c'est pourtant là que tout se joue ! C'est dans les **premières discussions** que se décident la **transparence, la formation,**

**le partage des bénéfices et la prévention des risques.**

Un **point de convergence** émerge toutefois : le besoin d'un **langage commun**. Les **RH**, les **managers**, les **élus** et les **salariés** parlent souvent d'IA sans partager les mêmes **définitions** ni les mêmes **repères**. C'est là, à mon sens, que la **formation** prend tout son **sens** : donner à chacun les **clés pour comprendre** ce qu'est réellement l'IA, ce qu'elle permet de faire et ce qu'il vaut mieux éviter.

## LE DIALOGUE SOCIAL À L'ÉPREUVE DE L'IA

«On parle beaucoup d'éthique et de transparence, mais rarement avec ceux qui vivent la transformation au quotidien.»

Le **développement rapide de l'intelligence artificielle en entreprise** met à l'épreuve les **cadres traditionnels du dialogue social**. L'enjeu n'est plus seulement d'**accompagner une innovation technologique**, mais de **repenser la manière dont les décisions sont partagées** quand ces outils influencent directement l'**organisation du travail**, le **recrutement** ou l'**évaluation des performances**.

Dans beaucoup d'**entreprises**, les projets d'IA se déploient encore dans un **angle mort du dialogue social**. Les **directions** lancent des **expérimentations internes**, souvent avec de bonnes intentions, mais sans **associer les représentants du personnel** aux discussions en amont. Résultat : des **salariés mis devant le fait accompli**, des **élus** qui découvrent les projets





une fois les outils déployés, et parfois une **perte de confiance durable**.

Pourtant, les **apprenants** montrent un **intérêt croissant** pour ces sujets. Ils veulent **comprendre, interroger**, et être capables d'**évaluer les impacts concrets** : quels types de **données** sont utilisées ? Qui y a accès ? Comment sont prises les **décisions automatisées** ? Ce **besoin de compréhension** rejoue une attente plus large : **redonner une place au discernement collectif** face à des outils qui produisent des résultats sans toujours en expliquer les **mécanismes**.

L'IA soulève en réalité une question profondément **sociale** : celle du **partage du pouvoir d'agir**. Quand une machine propose un profil "idéal", classe les CV ou suggère des priorités, elle influence le **travail réel** et les **trajectoires humaines**. Ignorer cette dimension, c'est prendre le risque d'un **usage technico-économique** de l'IA, déconnecté des **réalités humaines**.

Peu à peu, cependant, les **lignes bougent**. Les **élus** commencent à se saisir de ces questions, parfois à travers des **formations**, parfois via des **échanges en CSE** sur les impacts du **numérique**. Le **dialogue social** ne doit pas être vu comme un frein, mais comme un **outil de confiance**. Lorsqu'il est bien mené, il devient un **levier d'appropriation**, un moyen de **rendre l'innovation intelligible** et de la **relier à la réalité du travail**. **Former les représentants** à ces enjeux, c'est donc aussi **former à une vigilance constructive**, essentielle pour que l'IA reste un **outil au service de l'humain**, et non l'inverse.

### CE QUE LE TERRAIN ENSEIGNE À L'ENTREPRISE

«L'IA est un révélateur sur nos pratiques, nos réflexes et nos croyances professionnelles.»

Après deux années passées à **former** des **publics très différents**, une chose me frappe : l'IA ne transforme pas seulement les **outils**, elle transforme les **comportements**. Chaque **session**, chaque **atelier**, chaque **échange** montre à quel point ces technologies nous obligent à **revisiter nos habitudes, nos modes**

**de communication et nos façons de travailler.**

Sur le **terrain**, les **organisations** qui avancent le mieux ne sont pas forcément celles qui ont les **plus gros moyens**, mais celles qui ont su créer un **climat de confiance**. Elles **testent, partagent, acceptent de se tromper** et de **réajuster**. Elles comprennent que l'IA n'est pas un sujet réservé aux **experts techniques**, mais un **enjeu collectif de culture et de compétences**. Dans ces structures, les **managers** deviennent des **accompagnateurs**, les **salariés** des **explorateurs**, et les **représentants du personnel** des **partenaires de vigilance**.

L'IA met également en lumière un enjeu essentiel : la **formation continue**. Se **former**, ce n'est pas simplement **apprendre à se servir d'un outil IA**, c'est **apprendre à raisonner avec**, un peu comme apprendre un **instrument de musique** ou une **danse**. C'est **comprendre** comment l'IA **produit ses réponses**, quels **biais** elle véhicule, et comment l'**humain peut garder la main**. Ce travail d'**acculturation**, lorsqu'il est **collectif**, renforce la **cohésion** et redonne du **sens à la transformation numérique**.

En définitive, l'IA agit comme un **miroir du travail moderne** : elle montre nos **forces**, nos **fragilités** et nos **contradictions**. Elle rappelle que la **technologie n'est jamais neutre** et qu'elle doit s'inscrire dans un **cadre clair, éthique et partagé**. Sur ce chemin, la **formation** et l'**expérimentation** ont un rôle **décisif** à jouer, pour **réconcilier innovation et humanité**.

*Vincent Vellez*



## IA EN GRH : REPOUSSER LES LIMITES DE LA GESTION ALGORITHMIQUE

L'IA SÉDUIT PAR SA PROMESSE DE PRÉCISION ET D'EFFICACITÉ. MAIS SON ADOPTION RAPIDE EN RH COMPORE AUSSI DES ANGLES MORTS. VOICI UN CADRE SIMPLE ET RIGoureux POUR EN ÉVALUER LES RISQUES, ET REMETTRE L'EXPÉRIENCE HUMAINE AU CŒUR DES DÉCISIONS.

**L**'IA apporte des opportunités réelles, mais aussi des fragilités souvent méconnues. Comprendre trois paramètres essentiels permet d'en faire un outil plus sûr, plus utile, et plus aligné avec la valeur humaine.



ILHEM ALLEAUME

PRÉSIDENTE DU RÉSEAU EMPLOI COMPÉTENCES HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN



L'IA s'installe aujourd'hui dans la plupart des organisations. Elle transforme la façon dont nous recrutons, accompagnons et évaluons les équipes. Son essor s'appuie sur une dynamique ancienne : les RH utilisent de plus en plus les données pour objectiver leurs décisions, renforcer leur crédibilité et mieux dialoguer avec le business.

Dans ce contexte, les grands fournisseurs de SIRH ont intégré des fonctionnalités IA dans leurs outils. Et selon une enquête ISG, une entreprise sur trois en fait désormais une priorité stratégique. Pourtant, un élément surprend : **moins de la moitié observent une réelle création de valeur.** Cet écart mérite que l'on prenne un pas de recul.

Car lorsque l'on regarde de près l'usage de l'IA dans le recrutement, la rémunération, la planification et la performance, on découvre non seulement des limites techniques, mais aussi et surtout des limites liées à la nature même du travail humain. L'IA peut beaucoup, mais elle ne peut pas tout.

### LE TRIPTYQUE CRITIQUE : OBJECTIF, DONNÉES, PROGRAMMATION

Pour évaluer un système d'IA, trois questions doivent toujours être posées : Que cherche-t-il à faire ? Avec quelles données ? Et selon quelle logique de calcul ?

#### 1) L'Objectif : traduire un phénomène humain sans le déformer

Définir un objectif simple pour l'IA est facile. Mais traduire des réalités comme la performance, le potentiel ou l'engagement dans des variables mesurables est un exercice risqué. Le travail humain est complexe, parfois imprévisible, souvent contextuel. Il est fait de matière charnue, désordonnée et indéterminée. Les objectifs d'un système d'IA doivent donc être formulés avec prudence : ce que l'on choisit de mesurer influence ce que l'on finit par décider.

#### 2) Les Données : quantité ne rime pas toujours avec pertinence

Les systèmes d'IA apprennent par imitation. Si les données qui les entraînent comportent des biais, ils les reproduiront. Même des données très volumineuses ne sont pas forcément pertinentes pour prédire la réussite professionnelle. Un test gamifié peut générer des milliers d'informations, mais cela ne garantit pas qu'il mesure réellement un facteur lié à la performance au travail. La vraie question est : ces données reflètent-elles ce que nous voulons évaluer ?

#### 3) La Programmation : comprendre ce que fait réellement l'algorithme

Dans les modèles sophistiqués, les règles de décision ne sont pas toujours explicites. Cela rend l'interprétation difficile pour les utilisateurs, mais aussi pour les concepteurs eux-mêmes. Lorsque le fonctionnement repose sur du code propriétaire, la transparence est encore plus limitée. Pour les employeurs, c'est un point important : même si l'outil est opaque,

la responsabilité juridique reste entière.

*Avec l'IA, le risque est de produire des mesures sans théorie. L'algorithme observe, mais ne comprend pas.*

## LE MIRAGE DE L'EFFICACITÉ EN RECRUTEMENT ET GESTION DE LA PERFORMANCE

### Recrutement : quand l'automatisation simplifie une étape et en complexifie une autre

Le numérique a facilité l'accès aux candidatures, mais il a aussi multiplié leur nombre. L'IA est souvent utilisée pour trier, mais ce tri peut introduire de nouveaux biais.

- Sourcing : des biais qui ne disent pas leur nom.** Des plateformes orientent les annonces vers certains publics non pas en fonction de compétences, mais en fonction de coûts publicitaires, entraînant des biais indirects.
- Sélection : des critères trop étroits.** Un algorithme peut exclure un profil pertinent pour des raisons purement formelles. Quand le critère est mal paramétré, l'outil élimine des talents.
- Tests gamifiés : beaucoup de signaux, peu de sens.** Les outils qui analysent comportements, voix ou micro-expressions créent une impression de précision, mais rien ne prouve que ces signaux prédisent la performance professionnelle.

### Performance : le risque de confondre activité et valeur réelle

Dans les métiers très standardisés, les métriques sont simples mais un objectif fixé à partir de données incomplètes peut devenir contre-productif.

Dans les métiers du savoir, les outils de surveillance du travail à distance mesurent souvent l'activité visible, pas la contribution réelle. Un collaborateur qui réfléchit, lit, ou échange hors écran peut être jugé «peu actif», alors qu'il avance sur un sujet clé. Lorsque les règles de calcul restent opaques, l'amélioration devient impossible.

## RÉMUNÉRATION ET PLANIFICATION : DES RISQUES D'INQUITÉ AMPLIFIÉS PAR L'OPACITÉ

### Rémunération : une personnalisation qui peut fragiliser l'équité

L'IA peut aider à estimer les salaires du marché mais si l'outil se base sur des données extérieures non ajustées au contexte, il peut créer des décalages injustifiés.

Le risque le plus sensible concerne la discrimination salariale algorithmique :

dans certaines plateformes, l'IA apprend le

montant minimal que chaque travailleur est prêt à accepter, ce qui peut entraîner des rémunérations différentes pour un travail identique.

### Planification : optimiser sans écraser les marges de manœuvre humaines

Les systèmes d'IA peuvent construire des plannings très efficaces, mais parfois au prix de la flexibilité ou de la santé des équipes.

*Les signaux faibles du comportement humain — fatigue, charge émotionnelle, pression — peuvent être exploités par les modèles, sans base scientifique solide, et conduire à des décisions automatisées injustes.*

Certaines organisations utilisent même le social matching pour attribuer les tâches en fonction de profils prédictifs.

Ces logiques, lorsqu'elles ne sont pas discutées collectivement, peuvent réduire l'autonomie des équipes.

## RECENTRER L'HUMAIN : LE RÔLE INDISPENSABLE DU PROFESSIONNEL RH

L'intérêt pour les chiffres a longtemps guidé l'évolution des RH mais l'IA impose une nouvelle responsabilité : comprendre ce que ces chiffres disent... et ce qu'ils ne disent pas.

### Passer d'une logique d'adoption à une logique de compréhension

Beaucoup d'outils d'IA sont conçus pour être simples d'utilisation. Être simple à utiliser ne veut pas dire être simple à comprendre. Les professionnels RH ont un rôle clé : questionner, analyser, et demander plus de transparence.

### Co-construire : la condition de réussite la plus fiable

Même les projets IA les mieux intentionnés nécessitent des ajustements. Une grande entreprise internationale a dû itérer deux ans pour aligner un modèle de recrutement avec la réalité du terrain. Ce qui a fait la différence ? La participation active des RH et des managers, capables d'expliquer leur jugement et leurs critères.

L'exemple de British Telecom Group illustre la même logique : en impliquant les techniciens dans la conception du système, l'entreprise a amélioré l'efficacité et la qualité de vie au travail.

*Ihem Alhame*

# IA GÉNÉRATIVE : DE LA FRACTURE AU LEVIER D'ÉGALITÉ DES CHANCES

**COMMENT FAIRE DE L'IA UN «GRAND ÉGALISATEUR» PLUTÔT QU'UN ACCÉLÉRATEUR D'EXCLUSION, EN PARTICULIER POUR LES FEMMES, LES SENIORS, LES TPE/PME ET LES PUBLICS FRAGILISÉS.**



**L**'IA générative peut aggraver les inégalités... ou donner des «super-pouvoirs» à celles et ceux qui étaient jusque-là tenus à l'écart du numérique. À une condition : que les DRH en fassent un projet d'inclusion, de compétences et de dialogue social, pas seulement un dossier IT ou de productivité.



INTERVIEW DE **FRÉDÉRIC BARDEAU** PAR **ILHÉM ALLEAUME**

**FRÉDÉRIC BARDEAU**  
**PRÉSIDENT COFONDATEUR SIMPLON.CO**



### **L'IA GÉNÉRATIVE, PREMIÈRE TECHNOLOGIE VRAIMENT INCLUSIVE ?**

Dans la plupart des livres d'histoire du travail, la technologie commence par creuser les écarts. Chaque rupture introduit un biais de compétences : ceux qui maîtrisent le nouvel outil prennent de la valeur, les autres décrochent. L'IA générative ouvre une brèche dans ce schéma.

Pour la première fois, le mode d'emploi d'une technologie est la technologie elle-même. On lui parle en langage naturel, on lui montre une image, une vidéo, un document, et elle répond. Si l'on ne sait pas s'en servir, on peut lui demander comment s'en servir. Et cela change tout pour les publics peu à l'aise avec le numérique, les personnes en situation de handicap, les non-diplômés, les autodidactes.

Les premiers travaux empiriques vont dans ce sens. L'étude menée par Harvard Business School et Boston Consulting Group sur 758 consultants montre que ceux qui utilisent GPT-4 réalisent en moyenne 12,2 % de tâches en plus, 25 % plus vite, avec une qualité supérieure d'environ 40 % par rapport au groupe contrôle. (Harvard Business School) Plus intéressant encore pour les DRH : ce sont les consultants les moins performants au départ qui progressent le plus. L'IA agit comme un «exosquelette cognitif» pour les profils à rattrapage.

*Là où la plupart des technologies creusaient les écarts, l'IA générative peut, sous conditions, réduire la distance entre les plus à l'aise et les plus fragiles.*

Sur le terrain, cela se voit déjà. Des artisans électriciens ou plombiers de quartiers populaires photographient un tableau électrique, décrivent un symptôme et dialoguent avec un agent conversationnel pour identifier un diagnostic, rédiger un devis ou un mail sans faute à leur banquier. Des conjointes qui gèrent l'administratif familial découvrent qu'elles peuvent, en quelques minutes, structurer un courrier, un argumentaire ou un planning qu'elles mettaient jadis des heures à produire.

Ce n'est pas un gadget : c'est un basculement de pouvoir. Là où l'illettrisme numérique et la peur de «mal écrire» fermaient des portes, l'IA peut sécuriser et amplifier la capacité d'agir de celles et ceux qui n'avaient ni les codes ni les diplômes.

## FRACTURE FRANÇAISE : QUAND TPE/PME, GRANDES ENTREPRISES ET TERRITOIRES SE CROISENT

La France reste en retard sur l'adoption de l'IA en entreprise, en particulier dans les TPE/PME qui constituent pourtant 90 % du tissu économique. Les dernières analyses montrent qu'en 2024, moins de la moitié des entreprises françaises ont investi dans l'IA, contre près de 72 % au niveau mondial.(Le Monde.fr)

Du côté des TPE/PME, y compris associatives, paradoxalement, le terrain est souvent plus propice : moins de DSJ qui brident, plus de liberté d'essai, mais une moindre exposition aux cas d'usage. À l'inverse, les grands groupes multiplient programmes d'acculturation et pilotes, mais la perception côté collaborateurs oscille entre méfiance, injonction paradoxale et fatigue du changement.

**Si l'IA générative reste un sujet «de Parisiens» ou de comex, elle manquera sa promesse d'égalité des chances et renforcera les fractures territoriales.**

Les études de Bpifrance Le Lab confirment ce hiatus : seules 32 % des PME/ETI déclarent utiliser l'IA et 43 % disposent d'une stratégie dédiée, alors que 58 % des dirigeants jugent l'IA «indispensable à la survie» de leur entreprise. (Squid-impact) Autrement dit, la conscience stratégique progresse plus vite que les usages.

Pour les directions RH, l'enjeu est double :

- **Côté TPE/PME et territoires :** trouver les relais d'acculturation au plus près des publics (écoles du numérique inclusives, réseaux consulaires, fédérations professionnelles, associations d'éducation populaire...). L'exemple de Simplon.co, avec ses 130+ écoles de code inclusives réparties dans les territoires et à l'international, illustre la puissance de ces ancrages pour rendre l'IA accessible à des demandeurs d'emploi peu diplômés.(fbardeau.blog)

- **Côté grands comptes :** sortir d'une logique purement défensive (on bride, on interdit, on expérimente entre pairs «safe») pour traiter l'IA comme un sujet de compétences, de design du travail et de dialogue social, pas seulement de conformité ou de cybersécurité.

La bonne nouvelle, c'est que l'appétence existe. On voit se multiplier les usages «en douce» dans la vie personnelle (pour les devoirs des enfants, la cuisine, les démarches administratives), alors que les mêmes collaborateurs se déclarent «pas concernés» au bureau. Le rôle des DRH est précisément de combler ce paradoxe en créant des espaces sécurisés d'exploration professionnelle.

## FEMMES, SENIORS, JUNIORS : QUI GAGNE, QUI RISQUE DE DÉCROCHER ?

Les impacts de l'IA générative ne sont pas neutres selon le genre, l'âge ou le métier. Les premières études de prospective tendent à montrer que les activités les plus exposées à l'automatisation – tâches administratives, répétitives, de back-office – sont massivement occupées par des femmes. Dans le tertiaire, cela recouvre des métiers de secrétariat, d'assistanat, de support client, de back-office bancaire, etc.

Les retours de terrain confirment ce paradoxe : des assistantes de direction, secrétaires médicales ou gestionnaires administratives sont à la fois parmi les plus exposées à l'automatisation... et parmi celles qui tirent le plus vite parti de l'IA pour changer la nature de leur travail, gagner en autonomie et monter en gamme sur la relation et la coordination.

Comme le rappelle l'économiste Daron Acemoglu, prix Nobel 2024, «ce n'est pas la technologie en soi qui détruit l'emploi, ce sont les choix politiques et organisationnels que l'on fait avec elle».(economics.mit.edu) L'IA peut servir à supprimer des postes ou à recomposer des activités en renforçant la valeur ajoutée humaine. Là encore, le curseur dépend autant du dialogue social que de la roadmap IT.

*Les métiers les plus féminisés sont souvent les plus exposés à l'automatisation, mais les femmes sont aussi parmi les usagères les plus pragmatiques et créatives de l'IA.*

La question générationnelle est plus ambivalente qu'il n'y paraît. Les seniors disposent d'un atout majeur : l'expérience, le sens critique, la compréhension des processus et des risques. Utilisée comme «copilote», l'IA peut démultiplier leur impact. À l'inverse, certains employeurs tentés de «couper dans les juniors» en partant du principe que «l'IA fera le travail de base» prennent un risque stratégique : on ne fabrique pas de futurs seniors sur étagère.

Pour les jeunes, l'illusion de compétence

numérique reste forte : très à l'aise sur TikTok ou les réseaux sociaux, relativement démunis sur un tableau, un CRM ou un prompt structuré. Lorsqu'ils découvrent que «ChatGPT n'est pas intelligent mais statistique», que ses erreurs sont plausibles mais potentiellement graves, beaucoup tombent de leur chaise. Le travail pédagogique à mener est colossal, au plus près des usages métiers.

Des outils comme Pix, initialement pensés pour détecter l'illettrisme numérique, révèlent aussi des pépites : tel opérateur qui démonte des PC depuis ses 12 ans, telle employée polyvalente qui code «pour le plaisir»... autant de talents invisibles que l'IA peut aider à faire émerger, à condition de croiser les diagnostics de compétences avec de véritables parcours d'évolution interne.

## NUMÉRIQUE RESPONSABLE : DU DISCOURS À L'ARCHITECTURE SOCIALE

On associe spontanément «numérique responsable» à la sobriété environnementale, aux questions de RGPD, de cybersécurité ou de biais algorithmiques. C'est indispensable, mais incomplet. La manière dont l'IA redessine le travail, les relations de pouvoir et la valeur du geste professionnel fait pleinement partie du numérique responsable.

Est-ce que l'IA sert à donner des ordres à des humains dans un entrepôt ou à donner des super-pouvoirs à des salariés pour mieux décider, créer, coopérer ? Est-ce qu'elle intensifie les cadences ou qu'elle libère du temps pour de l'écoute, de la relation, de la créativité ? La frontière se joue dans la conception des processus, le partage de la valeur et la qualité du dialogue social.

Plusieurs études montrent que les déploiements réussis reposent sur trois piliers : une acculturation massive, un investissement dans les compétences (upskilling/reskilling) et une reconfiguration des organisations (processus, modes de décision, critères d'évaluation). (BCG Global) Les partenaires sociaux entrent désormais dans le débat : accords sur les usages de l'IA, obligations de transparence, droits à la formation, garanties sur les trajectoires d'emploi.

Pour un acteur comme Simplon.co, dont la mission est de former des demandeurs d'emploi et des salariés fragilisés aux métiers du numérique, l'IA générative est à la fois une opportunité pédagogique et un défi éthique. Comment utiliser l'IA pour personnaliser l'apprentissage, accompagner les reconversions, aider des publics éloignés à se projeter... sans déléguer au modèle la définition de ce qui est «bon» pour eux ? Comment, en interne, gagner en productivité sur les fonctions support sans sacrifier la qualité du face-à-face pédagogique, cœur du métier de formateur ?(fbardeau.blog)

Ces questions, les DRH des grands groupes comme des TPE/PME doivent se les approprier, pas les laisser à la seule DSI.

## CE QUE LES DRH PEUVENT FAIRE DÈS MAINTENANT

Face à une technologie en hypercroissance, il serait tentant d'attendre que la poussière retombe. Ce serait une erreur stratégique. La loi d'Amara rappelle que nous surestimons les effets de la technologie à court terme et les sous-estimons à long terme. Le rôle du DRH est d'installer une trajectoire, pas de courir derrière les modes.

Concrètement, cinq chantiers peuvent être engagés immédiatement :

- 1. Ouvrir des espaces sécurisés d'exploration.** Laisser les collaborateurs expérimenter avec des outils encadrés (bacs à sable, environnements internes, agents validés), en fixant des garde-fous simples : pas de données sensibles, pas de secrets d'affaires, validation humaine systématique. Accompagner cette exploration d'ateliers, de retours d'expérience, de cas concrets par métier.
- 2. Cartographier les tâches, pas les métiers.** L'IA automatisera des morceaux de métiers, rarement des rôles entiers. Il faut donc cartographier les tâches : lesquelles sont répétitives, standardisables, dangereuses, chronophages ? Lesquelles, au contraire, doivent être sanctuarisées comme cœur du travail humain (relation, créativité, arbitrage, éthique) ? C'est à ce niveau que se dessinent les nouveaux profils de poste.
- 3. Penser les compétences humaines à partir des métiers, pas en slogans.** Parler de «soft skills» en général ne suffit pas. La créativité d'un développeur n'est pas celle d'une infirmière ou d'un manutentionnaire. Pour chaque métier, identifier les compétences humaines critiques à renforcer avec l'IA : collaboration, esprit critique sur les résultats de l'algorithme, capacité à reformuler un besoin, à challenger un prompt, à expliquer une décision assistée par IA à un client ou à un régulateur.
- 4. Organiser des parcours de reskilling pour les métiers les plus exposés.** Ne pas attendre que les postes disparaissent pour penser la reconversion. Pour les métiers administratifs très féminisés, par exemple, bâtir des parcours vers des fonctions de coordination, de relation client augmentée, de pilotage de la donnée, de support expert. S'appuyer sur des acteurs de la formation inclusifs, capables d'accueillir des adultes en reconversion qui n'ont pas été socialisés au numérique.
- 5. Faire de l'IA un sujet de dialogue social structurant.** Intégrer l'IA dans les NAO,

dans les commissions SSCT, dans les diagnostics GPEC. Travailler avec les partenaires sociaux sur des principes communs : transparence des usages, droit à la formation, interdiction de décisions automatisées sans intervention humaine, suivi des impacts sur la santé mentale, le sens du travail, la charge cognitive. C'est à ce prix que l'IA sera vécue comme un levier d'émancipation plutôt que comme une nouvelle vague d'«automation subie».

Au fond, la question posée aux DRH est moins technologique que politique : voulons-nous d'une IA qui remplace «juste assez» de travail humain sans créer de valeur supplémentaire – cette «so-so automation» que dénonce Acemoglu (P.A. Turkey) – ou d'une IA qui redistribue les cartes de l'opportunité en donnant, enfin, un véritable pouvoir d'agir à celles et ceux qu'on n'attendait pas dans la tech ?

*Friederic Bardeau frithem allemane*

1. Etude Harvard Business School / Boston Consulting Group sur l'impact de l'IA générative sur les consultants : «Navigating the Jagged Technological Frontier», 2023. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64700> (Harvard Business School)
2. Bpifrance Le Lab, «IA génératives : opportunités et usages dans les TPE et PME», 2024, et analyses de maturité IA dans les PME/ETI. <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/ia-generatives-opportunities-and-usages-dans-les-tpe-et-pme> (Bpifrance Le Lab)
3. Article de synthèse sur l'adoption de l'IA dans les entreprises françaises : Le Monde, «L'intelligence artificielle dans les entreprises françaises, une adoption à pas comptés», 6 février 2025. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/02/06/l-intelligence-artificielle-dans-les-entreprises-francaises-une-adoption-a-pas-comptes\\_6533799\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/02/06/l-intelligence-artificielle-dans-les-entreprises-francaises-une-adoption-a-pas-comptes_6533799_3234.html) (Le Monde.fr)
4. Travaux de Daron Acemoglu sur technologie, emploi et choix politiques, notamment : «Power and Progress: Our 1,000-Year Struggle over Technology and Prosperity», 2023, et interventions récentes sur l'IA. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai> (economics.mit.edu)
5. Ressources sur le modèle Simplon.co et les écoles du numérique inclusives : <https://www.simplon.co> et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Simplon.co> (fbardeau.blog)



# LA BOUSSOLE HUMAINE DU PROGRÈS TECHNOLOGIQUE



# Face à l'essor de l'intelligence artificielle, la question n'est plus celle du progrès, mais de sa direction. L'humain doit rester le pilote du travail augmenté, non sa variable d'ajustement.



**MARION MALVILLE**  
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT RH



La vitesse à laquelle se développe l'intelligence artificielle provoque un sentiment d'urgence et d'inquiétude. En quelques mois, les outils génératifs comme ChatGPT ou Copilot ont bouleversé les usages professionnels, au point que nombreux de dirigeants peinent à suivre le rythme. À cette angoisse du décrochage s'ajoutent les déclarations spectaculaires de certaines grandes entreprises, qui transforment la fascination technologique en crainte sociale.

Ainsi, selon The Information, Microsoft a récemment fait évoluer son discours commercial sur l'IA. L'entreprise ne vante plus seulement la productivité accrue qu'il permet : elle met désormais en avant le retour sur investissement obtenu par la réduction du recours humain. Un slogan implicite s'impose – Spend less money on humans. Dépenser moins pour les humains. Derrière cette formule, une vision du travail s'affirme : celle d'une organisation où la technologie remplace l'homme dans un nombre croissant de fonctions.

Ce basculement interroge. Sommes-nous à l'aube d'une ère où la **technologie façonne l'homme, plutôt que l'homme ne façonne la technologie** ?

## L'IA REMPLACE DÉJÀ LES HUMAINS

Dans de nombreux secteurs, cette substitution est déjà à l'œuvre. **L'OCDE estime que 27% des emplois dans les pays développés sont aujourd'hui hautement exposés à l'automatisation et à l'IA.** Accenture a annoncé la suppression de 19 000 postes sur deux ans, expliquant vouloir rationaliser ses effectifs tout en investissant davantage dans l'IA et le cloud. IBM a, de son côté, gelé

plusieurs milliers de recrutements pour des postes administratifs jugés automatisables. BT Group, opérateur britannique, prévoit jusqu'à 55 000 suppressions de postes d'ici 2030, dont

une partie pourrait être remplacée par des agents conversationnels. L'annonce du géant américain du commerce en ligne, Amazon, de supprimer 14 000 postes de «bureaux» marque le début d'un mouvement d'ampleur dans la course au développement de l'intelligence artificielle. Ces annonces traduisent une logique nouvelle : la productivité ne se mesure plus seulement à la performance des équipes, mais à la capacité de réduire le facteur humain dans la chaîne de valeur.

**Certaines entreprises vont encore plus loin en donnant à l'intelligence artificielle une place institutionnelle.** L'exemple le plus marquant est celui de NetDragon Websoft, groupe technologique chinois, qui a nommé un CEO virtuel, Ms Tang Yu, animé par un modèle d'IA. Cette dirigeante numérique est chargée d'optimiser la stratégie et les opérations internes. Selon l'entreprise, sa «nomination» aurait permis d'améliorer les indicateurs de performance. Le symbole est fort : l'IA ne se contente plus d'exécuter, elle dirige. Ce glissement pose une question inédite : jusqu'où déléguerons-nous la décision à des systèmes ?

Le mouvement est également visible dans les métiers du contact client. Les centres d'appel des secteurs de l'assurance ou de l'assistance expérimentent déjà des modèles conversationnels capables de gérer les interactions. Des assureurs comme Allianz ou Europ Assistance expérimentent l'usage de bots et voice-bots dans leurs centres de contact clients. Lemonade Insurance, aux États-Unis, règle aujourd'hui plus de la moitié de ses sinistres sans intervention humaine

(rapport annuel 2024). Selon une étude de McKinsey, «Claims 2030: A talent strategy for the future of insurance claims», plus de la moitié des activités de gestion de sinistres pourraient être automatisées d'ici 2030.

## UN TRAVAIL HUMAIN AUGMENTÉ

Pourtant, certains secteurs rappellent que la valeur du travail ne se résume pas à l'efficacité : **dans le secteur du luxe moins de 5 % des Maisons utilisent l'IA dans le processus créatif** selon le rapport 2024 «Luxury & Technology – Artificial Intelligence: The Quiet Revolution» du Comité Colbert et Bain & Company.

Celles qui commencent à explorer l'utilisation de l'IA dans ce domaine le font d'une manière qui ne remet pas en question la contribution des directeurs artistiques et de leurs équipes créatives, mais vise plutôt à élargir leurs sources d'inspiration. «Le luxe se distingue des autres industries par le rôle crucial de la direction artistique, qui doit incarner la marque, refléter son identité et véhiculer sa créativité. Si l'IA ne peut en aucun cas remplacer la créativité humaine, elle peut améliorer et optimiser le processus créatif.» Grégory Bouthé, Chief Client and Digital Officer chez Kering. Ainsi, la Maison Valentino a utilisé une campagne visuelle générée par IA pour sa collaboration avec Vans : les visuels sont issus de séquences tournées en live puis transformées et amplifiées par IA afin de produire une imagerie surréaliste et fluide, tout en conservant les codes de la maison. Si les points de vue varient selon l'ADN des Maisons, toutes s'accordent sur un principe fondamental : l'intelligence artificielle ne doit ni remettre en cause le rôle central de l'humain dans la création, ni se substituer aux équipes opérationnelles. **La conviction du secteur est claire : l'IA, en tant qu'outil puissant, doit se mettre au service des codes et standards du luxe, afin de renforcer l'authenticité, l'exclusivité et l'intimité.**

**Les métiers d'art et de savoir-faire artisanaux questionnent le sens de l'utilisation des IA dans la conception et la fabrication.** Si l'IA pourrait permettre de capturer le savoir-faire et les gestes accumulés par des artisans expérimentés, voire d'effectuer des tâches spécifiques de manière ultra-efficace, il existe une réticence manifeste à la déployer sans une réflexion approfondie sur les modalités actuelles d'apprentissage et de transmission de chaque métier. Eric de Rocquigny, directeur des opérations de Van Cleef & Arpels, explique : «L'IA facilitera le travail des employés en leur mettant des outils à portée de main, mais il est essentiel de préserver l'expertise humaine afin de pouvoir reprendre le contrôle en cas de dérapage. Il est important de faire des choix durables afin que le savoir-faire se transmette de génération en génération. Par exemple, pour le tri des diamants, les débutants sont formés sur des centaines de petits diamants avant d'accéder aux pierres plus grosses. Si ce processus était automatisé grâce à un

scanner optique intelligent, par exemple, ils n'acquerraient plus l'expérience nécessaire à l'expertise de pièces de grande valeur.» La Maison Hermès insiste beaucoup sur la primauté de l'artisanat et du geste humain dans la création. **L'innovation technologique est envisagée uniquement comme un levier d'accompagnement** : «L'humain et la main guident toutes nos décisions industrielles. Le progrès technique s'intègre dans une logique d'accompagnement, non de substitution.» (rapport RSE 2023).

La plupart des grandes Maisons de luxe se sont saisies des progrès technologiques apportés par l'IA dans les opérations : prévision des volumes de ventes (60% des Maisons), et l'optimisation de l'allocation des stocks (50% des Maisons) d'après une enquête du Comité Colbert et Bain & Company (mai – juin 2024). Elles explorent les bénéfices que l'IA peut apporter aux conseillers clientèle pour renforcer et personnaliser la relation client : génération de contenu marketing, personnalisation des interactions, communication personnalisée, meilleure segmentation. L'IA n'est pas un outil de substitution mais elle est utilisée au service de l'humain pour l'augmenter et accroître son excellence. «L'IA est un outil qui suggérera des réponses à nos ambassadeurs de marque pour enrichir et personnaliser le dialogue avec leurs clients. Mais l'ambassadeur reste toujours responsable des messages transmis.» souligne Xavier Gueroux, International Client Marketing Director chez Cartier. Dans ce domaine, la plupart des initiatives sont discrètes pour ne pas détruire l'authenticité de la relation. **L'IA est au service de l'intelligence humaine, pour préserver ce qui est important : l'excellence du service et l'émotion créée pour le client.**

## LE COURAGE DU DISCERNEMENT

Les exemples évoqués révèlent une véritable polarité dans les stratégies d'entreprise. Certaines choisissent d'utiliser le progrès technologique comme un levier de substitution, en remplaçant l'humain par la machine. D'autres, au contraire, s'appuient sur l'intelligence artificielle pour augmenter le travail humain, renforcer la relation client, nourrir la création, améliorer les opérations. **La question est celle du sens : quel usage voulons-nous faire d'outils dont nous restons les maîtres ? Chaque entreprise porte sa réponse dans son ADN, sa culture et sa raison d'être.**

Marion Malville

# LA COOPÉRATION COGNITIVE ENTRE HUMAINS ET IA : L'EXEMPLE DU CODÉVELOPPEMENT

ET SI L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE NOUS RENDAIT PLUS HUMAINS ?



Et si l'intelligence artificielle, loin de nous déshumaniser, révélait notre lucidité ? Le CoDéveloppement augmenté en offre une illustration concrète.



**CLEMENS HEILMANN**  
MANAGER – JULHET STERWEN



**NICOLAS ABRARD**  
SENIOR MANAGER – JULHET STERWEN



**CHATGPT (IA-SPARRING  
PARTNER)**  
CATALYSEUR COGNITIF

## LA COOPÉRATION COGNITIVE ENTRE HUMAINS ET IA : L'EXEMPLE DU CoDÉVELOPPEMENT

### ET SI L'IA NOUS RENDAIT PLUS HUMAINS ?

L'intelligence artificielle nous rend plus humains – à condition de lui donner sa juste place, sans renoncer à la nôtre. Nous vivons ce dilemme chaque jour, et il nous arrive souvent de préférer interroger une IA plutôt que de réfléchir par nous-mêmes – alors que les IA génératives n'existent que depuis à peine trois ans ! Dans un monde saturé de processus et d'outils, l'intelligence artificielle nous confronte à notre propre manière de penser, de décider et d'écouter. Elle ne nous dépossède pas : elle nous oblige à penser plus clairement, à interroger nos réflexes, à affûter notre discernement. Elle nous ramène à l'essentiel : la responsabilité de penser par nous-mêmes, encore et toujours, un peu plus, jour après jour.

## NOTRE HUMANITÉ MISE EN LUMIÈRE

Manager, c'est avant tout un acte profondément humain. Nous le savons, et nous savons aussi que cela signifie : percevoir, interpréter, ajuster, composer. En tant qu'êtres sensibles, traversés d'émotions et de biais cognitifs qui altèrent notre lucidité – humains, tout simplement – nous croyons réfléchir, alors que souvent nous ne faisons que défendre habilement ce que nous avons déjà décidé. Nous croyons écouter, mais nous projetons. Nous croyons être ouverts, mais nous nous crispions dès que quelqu'un touche à nos convictions.

Et dans la vie collective, la peur du jugement ou le besoin d'appartenance rétrécissent encore notre espace de pensée. Les organisations n'échappent pas à ces mécanismes : effet d'autorité, pensée de groupe, conformisme, biais de confirmation, biais de statut... Ces filtres ne sont pas des fautes morales : ils sont le prix de notre humanité. Mais ils limitent notre intelligence collective, surtout lorsque la pression du résultat, la hiérarchie ou les logiques de carrière restreignent la liberté de réflexion.

Mais l'IA n'est pas pour autant un juge impartial. Elle est elle aussi traversée de biais : ceux de ses concepteurs, de ses données d'entraînement – et même de l'agent que nous configurons pour interagir avec un groupe. Plutôt que de les nier, nous avons choisi de les confronter à nos propres biais humains, enracinés dans la subjectivité et l'émotion. Une véritable coopération cognitive peut naître alors : non pas pour faire «mieux penser» la machine, mais pour apprendre à mieux penser avec elle.

## EXPÉRIMENTER UN DIALOGUE ÉLARGI AVEC LE CoDÉVELOPPEMENT AUGMENTÉ

Cette intuition a donné naissance à une expérimentation concrète : la méthode CoDev<sup>3</sup>, une forme de CoDéveloppement augmenté, où l'IA devient un partenaire de réflexion à part entière. Le principe reste le même que celui élaboré par Payette et Champagne: un manager expose une situation réelle, ses pairs l'aident à la clarifier et à explorer de nouvelles pistes d'action.

Mais nous y avons ajouté un élément essentiel : un agent – ou plutôt un prompt élargi, un IA-sparring partner – le CoDev Facilitator, qui connaît les règles du CoDéveloppement et détecte, au fil des échanges, différents biais cognitifs : biais d'autorité, d'ancrage, de projection, de confirmation, de statu quo, de groupe, de surconfiance, d'aversion à la perte, d'illusion de contrôle...

Le CoDev Facilitator ne remplace pas le facilitateur humain – il élargit l'espace du dialogue. Il agit comme un miroir impartial et un gardien du cadre. Ainsi, l'IA ne remplace personne : elle agrandit la salle. Et dans cet espace élargi, la lucidité collective s'aiguisé.

## QUAND L'IA OSE CE QUE NOUS N'OSONS PAS

Et si la rencontre avec la machine nous obligeait à retrouver la clarté que nous avons perdue dans le bruit de nos certitudes ? L'IA n'a ni ego, ni statut, ni peur du ridicule. Elle ne cherche ni à plaire ni à convaincre. Elle ne ressent ni honte sociale, ni besoin de reconnaissance. Là où l'humain s'autocensure, l'IA ose poser la question dérangeante, le paradoxe impossible, l'hypothèse absurde. Elle dit ce que personne n'oseraient dire – non pour blesser, mais pour libérer la pensée. Sa liberté radicale devient un levier de lucidité collective.

C'est l'une des forces les plus singulières de CoDev<sup>3</sup> : introduire dans la discussion des positions extrêmes, des questions qu'aucun humain n'oseraient formuler à voix haute ou des hypothèses qu'aucun esprit rationnel n'aurait envisagées. Trop dérangeantes, trop absurdes, trop risquées socialement – ou simplement hors de notre cadre «normal». Et pourtant, ce sont elles qui provoquent les prises de conscience les plus fortes.

Oser le dérangeant : «Et si vos collaborateurs n'avaient pas besoin de vous ?» Dans une séance classique, une telle phrase serait vécue comme un affront. Placée par une IA, dépourvue d'intention, elle devient une provocation féconde : elle pousse le manager à questionner sa valeur ajoutée, la dépendance qu'il crée ou non, la maturité de son équipe. Le dérangeant révèle l'impensé.

Provoquer par le paradoxe : «Pour résoudre votre problème de communication, arrêtez complètement de communiquer.» Absurde en apparence, mais en tant que paradoxe, cela ouvre une brèche : et si le problème venait d'un excès de communication, d'un bruit permanent, d'un manque de silence ? Le paradoxe renverse les évidences et fait apparaître l'hypothèse inverse.

Créer le choc cognitif : «Imaginez que vos stagiaires dirigent l'entreprise pendant un mois – que se passerait-il ?» Cette projection improbable déstabilise, mais libère aussi. Elle pousse à se décentrer, à explorer une naïveté stratégique, à revisiter les schémas hiérarchiques. Ces décalages cognitifs constituent la matière même de la métapensée : penser sa propre pensée.

## COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL CONCRÈTEMENT ?

Une session typique de CoDev<sup>3</sup> réunit cinq à huit participants. L'un d'eux est le «client», un autre joue le rôle d'expert en CoDéveloppement, et un troisième – c'est la nouveauté – devient responsable du processus CoDev<sup>3</sup>. Cette personne active le CoDev Facilitator, enregistre les échanges par micro, les envoie dans le chat et lit ensuite à voix haute les interventions de l'IA au groupe. (La variante projetée à l'écran a été testée, mais elle perturbe trop la dynamique

collective.)

Pour la confidentialité, des règles précises sont établies : soit un chat éphémère est utilisé, soit les échanges sont supprimés à la fin de la séance. Il est conseillé d'utiliser une version payante de l'IA, les versions gratuites atteignant rapidement leurs limites techniques.

## LE PÉRIL DISCRET DE LA PENSÉE DÉLÉGUÉE

Mais l'IA n'est pas neutre. Elle hallucine, simplifie, interprète. CoDev<sup>3</sup> n'est donc pas un abandon à la machine, mais un exercice de vigilance. L'IA nous pousse à tripler notre attention critique : interroger chaque mot, chaque association d'idées, chaque reformulation. Elle devient un instrument de lucidité – à condition que le cadre humain demeure. Car le danger est réel : nous sommes perdus si nous cessons de réfléchir.

Travailler avec une IA, ce n'est pas déléguer son discernement, c'est le renforcer. La machine nous oblige à justifier nos choix, à expliciter nos critères, à exercer un doute actif. La vigilance n'est plus un réflexe de méfiance, mais une pratique d'attention partagée.

## LE MANAGER AUGMENTÉ – GARDIEN DE L'HUMAIN

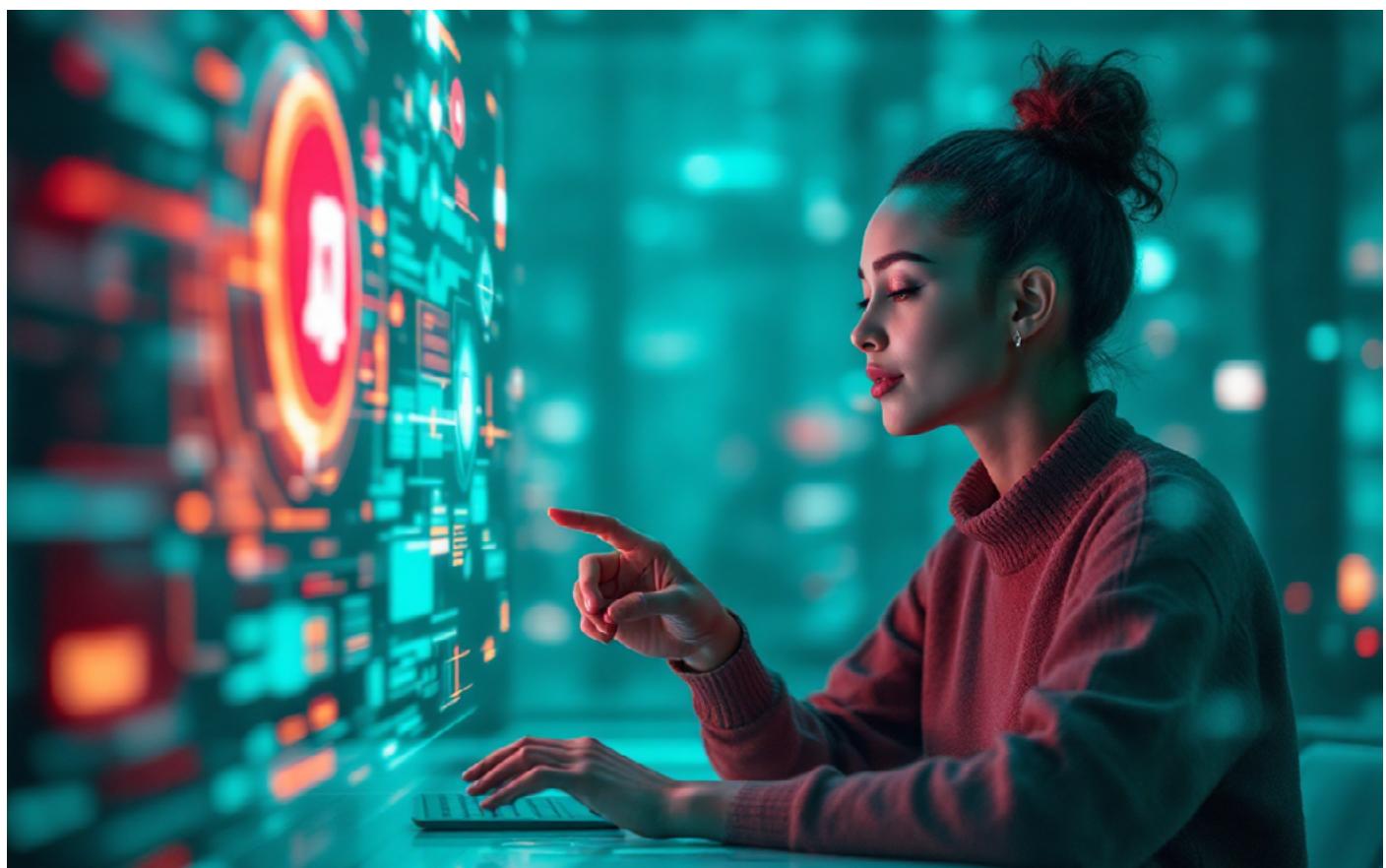
Les expériences menées avec CoDev<sup>3</sup> révèlent une vérité simple : plus la technologie entre dans nos espaces de réflexion, plus l'humain devient précieux. Le «manager augmenté» n'est pas celui qui maîtrise le mieux l'IA, mais celui qui pense avec elle, sans lui abandonner son jugement.

Ses compétences humaines – empathie, discernement, pensée critique, créativité, sens du collectif – sont irremplaçables. Mais elles peuvent être amplifiées par la rencontre avec une intelligence qui ose l'impensable.

En définitive, l'IA n'est pas une menace pour l'humain, mais un amplificateur. Elle met en lumière ce qu'il y a en nous de faillible et de grand : notre capacité à douter, à réfléchir, à apprendre. Le manager de demain sera moins celui qui dirige que celui qui éclaire – gardien de l'humain dans un monde devenu réflexif.

Cet article lui-même a été écrit en CoDev<sup>3</sup> : deux praticiens humains et un IA-sparring partner. L'IA a proposé des formulations absurdes, des provocations, des paradoxes. Nous avons choisi, reformulé, assumé. Ni elle, ni nous n'aurions pu produire ce texte seuls. C'est sans doute là, dans ce dialogue imprévisible entre lucidité humaine et audace artificielle, que naît la véritable intelligence collective.

*Clément Heilmann & Nicolas Abram & ChatGPT*





# FAIRE SOCIÉTÉ PAR LA RELATION : POUR LE LEADERSHIP DU CARE

# Manager par la relation c'est structurer les conditions d'une coopération saine et à même d'exister dans la durée. Et si le leadership du care était un moyen stratégique d'arriver à faire société en entreprise ?



**ANDRE STEPHANE MAHOB MBOCK**  
CONSULTANT EN RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATION D'INFLUENCE CHEZ RP DIGITAL



L'entreprise ne saurait être considérée aujourd'hui comme un espace neutre dédié à la seule production de biens ou de services, car elle s'impose comme une véritable micro-société. Elle est un espace où se rejouent, à l'échelle réduite, les tensions et mutations qui traversent nos sociétés contemporaines, devenant de ce fait, un lieu par excellence d'expérimentation du lien social. Si l'on admet que la relation est désormais une matière première aussi solide que le savoir-faire ou les capitaux, on est en droit de s'interroger sur les formes de leadership permettant réellement de la cultiver. C'est dans ce sens, qu'on peut envisager l'importance du leadership du care, en tant que moyen efficace pour bâtir, au quotidien, un lien social solide et transformateur. L'admettre, c'est aussi reconnaître que l'entreprise, en tant que principal espace vécu, peut devenir le lieu où s'invente une nouvelle manière de faire société. Comment, dès lors, penser l'entreprise comme un acteur central de cette dynamique, à l'heure où la relation devient à la fois le levier, l'enjeu et la condition sine qua non du faire société dans nos organisations ?

## DE LA CRISE D'ENTREPRISE À LA CRISE DE LA RELATION

Les crises que traversent les entreprises sont souvent les symptômes d'une dégradation des relations humaines. Les crises d'entreprise ne surgissent donc pas uniquement d'erreurs externes ou de tensions conjoncturelles, elles prennent de plus en plus racine dans une détérioration progressive de la gouvernance et/ou des relations de travail. À ce titre, les crises internes ou sociales représentent aujourd'hui une part considérable des crises d'entreprise, dépassant souvent la moitié des cas recensés.

Selon les analyses les plus récentes, environ 60 à 70% des crises organisationnelles trouvent leur origine à l'intérieur même de l'entreprise, plutôt qu'à l'extérieur. Par exemple, 62% d'entreprises en France ont vécu une crise interne entre 2020 et 2025, selon une analyse multisectorielle publiée par Crise help en avril 2025. Ce qui signifie qu'environ deux entreprises sur trois aujourd'hui connaissent une crise sociale, managériale ou organisationnelle interne. Et il s'agit souvent de situations simples. Des équipes qui ne se parlent plus, des managers qui ne prennent plus le temps d'écouter, ou encore des décisions qui tombent sans explication.

D'où l'urgence de repenser le leadership à partir de la relation elle-même.

## LE LEADERSHIP DU CARE COMME NOUVELLE ÉTHIQUE RELATIONNELLE

**L'efficacité d'un collectif ne repose pas sur la seule addition de compétences, mais sur la capacité d'une organisation à instituer des relations saines, et porteuses de reconnaissance.**

Alors que l'incertitude s'impose comme norme au sein de nos organisations, le leadership du care offre un cadre d'action capable de répondre à la complexité des environnements de travail. Communément appelé « éthique de l'attention », il désigne une manière de prendre soin de l'autre, en reconnaissant sa vulnérabilité et s'oppose à une vision purement utilitariste des relations humaines. Appliqué à l'entreprise, le leadership du care pourrait induire le fait de faire de l'attention portée aux collaborateurs un principe d'action managérial. Plutôt que sur l'individu seul, le care parle sur le fait de

prendre soin du collectif dans son ensemble.

De ce fait, le leadership du care s'appuie sur des leviers comme la confiance, l'écoute et la reconnaissance, et propose une nouvelle manière d'exercer l'autorité. Non plus en imposant des pratiques, mais en créant les conditions d'une responsabilité partagée. Lors de la crise sanitaire, plusieurs entreprises ont expérimenté cette approche de façon concrète. Chez Decathlon en l'occurrence, le management a délibérément choisi de suspendre les évaluations de performance individuelle pour privilégier le dialogue, le soutien psychologique et la coordination transversale. Ce qui a entraîné un engagement renforcé, une meilleure fluidité d'adaptation et une sortie de crise marquée par une dynamique collective plus solide. Le care, peut ainsi appeler à une posture «humble», comme le suggère Jim Collins<sup>2</sup>, qui trancherait avec une logique du leader tout-puissant ou tout-sachant.

Un autre exemple marquant est le cas de Yemanja (entreprise française de conception et d'aménagement de bureaux), qui a récemment fait parler d'elle, car imprégnée du modèle de l'entreprise dite libérée. Ici, chaque collaborateur est associé aux décisions clés, les rôles sont tournants, et la communication ouverte est instaurée comme norme de fonctionnement. La conviction des fondateurs de cette organisation horizontale est que le lieu de travail doit d'abord permettre aux individus de se réaliser, avant d'être un espace de productivité. Par voie de conséquence, ce modèle donne à voir que restaurer une culture de la relation et de la reconnaissance, peut transformer la performance collective. Axel Honneth<sup>3</sup> ne nous dit-il pas que la crise économique est toujours, d'abord, une crise de la reconnaissance ?

À l'analyse, l'entreprise, non plus simple productrice de valeur économique est appelée à être une actrice du bien commun, capable d'articuler ses finalités économiques avec une fonction sociétale assumée.

## VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL EN ENTREPRISE

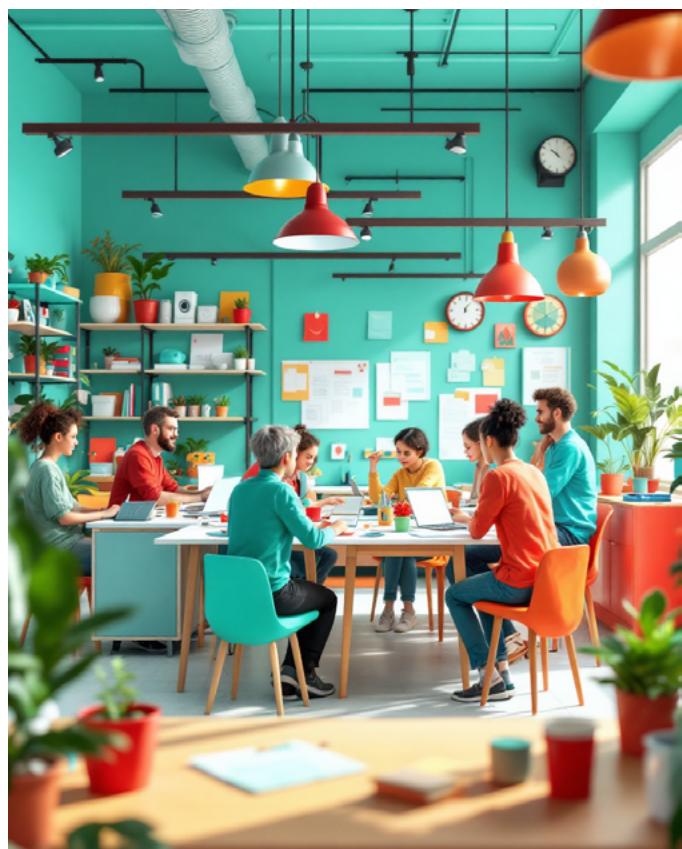
Tout bien considéré, repenser l'entreprise comme une micro-société c'est refuser de la cantonner à son rôle productif pour mieux en révéler la portée politique et symbolique. Maintenant que nous sommes plongés dans un moment historique où les repères collectifs se fragmentent, il est important de rappeler et d'accepter que l'entreprise est en passe de devenir l'un des derniers lieux stables où se tisse la construction du lien social. Plus seulement espace de production ou d'innovation, elle devient un espace vécu au quotidien où se rejouent des possibilités de réinvention. Puisque les collaborateurs y passent (pour la plupart) la majeure partie de leur temps. Ainsi posé, ce rôle croissant dans la vie sociale impose aux organisations la responsabilité de

refonder leur gouvernance, pour mieux booster leur performance.

Pour y parvenir, le leadership du care s'impose comme une ligne de force qu'il nous convient d'exploiter. Cette dernière étant un chemin possible vers l'atteinte d'un nouveau sens commun. Il ne s'agit pas ici de réhabiliter la vieille promesse du «bien-être au travail», mais d'installer une logique plus profonde de réciprocité, d'autonomie partagée et de reconnaissance. En clair, réinventer un management centré sur l'humain. Une transformation indispensable, étant donné que le faire société passe indubitablement aujourd'hui par nos entreprises. C'est bien par cette nouvelle éthique relationnelle, que l'organisation de demain, pourra aligner ses finalités économiques avec les aspirations existentielles de ses collaborateurs. L'entreprise peut-elle encore se tenir à l'écart du faire société sans en payer le prix ?

*Andrea Stéphane MAHOB MBOCK*

1. Gilligan, Carol. *Une voix différente. Pour une éthique du care*. Traduit de l'anglais par Estelle Savasta. Paris, Flammarion, coll. «Champs essais», rééd. 2019.
2. Collins, Jim. *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, HarperBusiness, 2001.
3. Honneth, Axel. *La lutte pour la reconnaissance. Pour une grammaire morale des conflits sociaux*. Traduit de l'allemand par Pierre Rusch. Paris, Éditions du Cerf, coll. «Passages», 2000.





**L'ATTENTION SOUS TENSION**

**MANAGERS, DRH PLACEZ L'ATTENTION AU CENTRE !**

# M

Depuis dix ans, j'accompagne des dirigeants, des comités de direction, des équipes opérationnelles dans de grands groupes.

Je rencontre des talents brillants, performants, tous très engagés... et tous très occupés. Ils sont absorbés par leurs messageries, leurs réseaux, leurs to-do lists. Ils répondent à des sollicitations constantes, avec la sensation que chaque minute de répit est un luxe.

Après avoir exploré toutes les méthodes d'organisation, beaucoup me confient, découragés : «plus j'optimise, plus les tâches s'accumulent : j'ai l'impression d'être coincé dans un jour sans fin. »

Puis, ils formulent souvent la même demande : « aidez-moi à optimiser mon temps ?»

Ce qui me frappe le plus quand j'explore avec eux cette demande est que beaucoup constatent ne plus être capable de penser plus de vingt minutes d'affilée. Et c'est exactement la même chose à l'échelle collective.

J'échange avec des collectifs intelligents, motivés, mais sursollicités et finalement désynchronisés. Déconnectés de leur capacité à se concentrer ensemble.

Alors que se passe-t-il exactement ? On pourrait suivre la piste de la gestion du temps. Mais, avec l'expérience, je constate que cette piste n'est pas très fertile. Les managers obsédés par la gestion du temps sont souvent dans la suradaptation. Ils réorganisent leurs journées, déplacent les blocs, compriment les pauses... mais ne touchent pas au cœur du sujet. On pourrait invoquer le stress, la charge mentale, le leadership défaillant. Tout cela est vrai mais on s'arrêtait aux symptômes, sans investiguer les causes profondes. Ces managers me parlent de la perte d'un capital immatériel rare, un capital au cœur de leur performance, un bien cognitif fragile : **ils me parlent de la perte de leur attention.**

**ILS VIVENT, NOUS VIVONS UNE CRISE ATTENTIONNELLE. UNE CRISE SILENCIEUSE, MAIS BIEN RÉELLE.**



**JÉRÔME DUTRIEUX**  
**COACH DE DIRIGEANT ET CONSULTANT**



L'attention – cette énergie mentale qui permet d'apprendre, d'écouter, de réfléchir, de créer – est aujourd'hui fragilisée, fragmentée, dilapidée.

Les recherches de la professeure Gloria Mark sont édifiantes : les salariés qui travaillent devant un écran sont interrompus ou s'interrompent eux-mêmes toutes les trois minutes, et selon elle, il faut en moyenne 23 minutes pour revenir à leur niveau de concentration initial !

Cette crise attentionnelle représente un coût important pour les entreprises. On parle d'environ 28 % du temps de travail, soit plus de deux heures par jour de déconcentration. La fragmentation de l'attention coûte aussi aux salariés : moins de concentration, moins de mémoire et une capacité à prendre des décisions qui s'altère. Un manager du secteur de l'assurance me disait récemment : « Je termine mes journées sans avoir rien terminé. Je suis éparpillé. Le soir, je suis vidé... mais je n'ai rien fait. » Dans ce cas précis, dans l'éparpillement c'est le sens même du travail qui s'éloigne.

Plus profondément encore, il existe un effet délétère sur l'estime de soi – un sujet qui, pour ceux qui me connaissent, m'est particulièrement cher.

La fragmentation de l'attention est certainement une des raisons profondes de certains départs. Elle alimente aussi les incompréhensions entre générations.

**Alors devant ce constat nous devrions tous réagir et pourtant nous ne le faisons pas.**

Nous ne le faisons pas car la distraction est devenue un état normal. Nos outils, nos cultures, nos habitudes de travail créent une

économie de la distraction. Une économie qui est savamment entretenue par les acteurs du numérique qui vivent de notre attention.

Et les entreprises, souvent sans s'en rendre compte, reproduisent en interne ce brouhaha constant. J'ai vu un directeur féliciter un collaborateur pour sa réactivité... tout en déplorant la superficialité de ses analyses. Une injonction paradoxale typique.

Nous glorifions les hyperconnectés accros aux outils numériques mais nous oublions qu'ils sont aussi les plus hyper-fragmentés et les moins à même de mener un travail en profondeur.

## LE SUJET DE L'ATTENTION : ENJEU MANAGÉRIAL NUMÉRO UN

Pour toutes ces raisons, à mes yeux, le sujet de l'attention est devenu le sujet de management n°1. Et pourtant, la majorité des managers n'a jamais été formée à la régulation attentionnelle. Pire dans bien des cas, ils en deviennent même les premiers pollueurs cognitifs.

Je pense à ce chef d'entreprise, bienveillant, qui constatait que ses mails envoyés à 20h étaient systématiquement suivis de réponses immédiates : sans le vouloir, il avait instauré une culture de la disponibilité permanente.

Je pense aussi à ce manager de la tech qui, en coaching, a réalisé qu'il envoyait la même information par quatre canaux différents – mail, WhatsApp, SMS, Teams – "au cas où". Résultat : ses équipes n'écoutaient plus rien. Elles se sentaient confuses, inefficaces.

Dans tous ces cas, une simple prise de conscience des mécanismes attentionnels et de leur impact sur la performance et le bien-être a suffi. Après quelques séances, ces mêmes managers sont devenus de véritables protecteurs de l'attention.

Ils ont mis en place des rituels simples, réduit le bruit, préservé des temps de concentration. Très vite, ils ont vu la différence – pour eux et pour leurs équipes : plus de clarté, des décisions de meilleure qualité, et un retour d'énergie collective.

L'attention n'est pas qu'individuelle. C'est un capital collectif. Elle se cultive, se protège, se pilote. La responsabilité du manager, c'est de permettre à son équipe de se concentrer sur des objectifs clairs – c'est le « focus » – et aussi d'organiser le repos attentionnel – l'« unfocus ». Mais les managers ne sont pas seuls. Les DRH ont, eux aussi, un rôle crucial à jouer. Ils sont les garants de la qualité attentionnelle des équipes, tout autant que de leur sécurité psychologique.

## SI VOUS ÊTES DRH, VOUS POUVEZ AGIR DÈS MAINTENANT.

Vous pouvez former vos managers à la régulation attentionnelle. Comprendre les rythmes cognitifs – pics, creux, saturation – est fondamental pour piloter un collectif dans la durée.

Vous pouvez aussi aider à identifier les sources de distraction majeures et à créer des espaces de concentration profonde. Certains de mes clients ont mis en place des « bulles de focus », distribué des casques réducteurs de bruit, instauré une signalétique simple : rouge = je suis concentré, vert = je suis disponible.

D'autres ont repensé les rituels d'équipe, en définissant des plages sans interruption, en diffusant une culture explicite de la protection de l'attention. Certains ont instauré des pactes : pas de Teams entre 12h30 et 14h, pas de mails après 19h sauf urgence. Dans certains cas, un simple casier à l'entrée d'une salle de réunion a suffi pour éliminer les téléphones. L'effet est immédiat. Pour aller plus loin, vous pouvez intégrer des indicateurs attentionnels dans vos baromètres QVT. Et pourquoi pas, demain, valoriser les managers régulateurs d'attention dans vos systèmes de reconnaissance ou de rémunération variable. Le plus grand enjeu RH n'est pas l'adaptation au numérique... mais la préservation de notre capital attentionnel.

En en prenant conscience et avec quelques mesures simples vous pouvez facilement créer un environnement où les collaborateurs retrouvent le plaisir de se concentrer.

- Où les réunions sont brèves, denses, utiles.
- Où le silence a droit de cité.
- Où le manager n'est pas un perturbateur cognitif, mais un partenaire attentionnel.

Pour cela, il faut un nouveau pacte entre RH, managers et collaborateurs.

- Il ne s'agit pas d'imposer la méditation ni d'interdire les mails.
- Il s'agit d'apprendre à habiter son attention.
- À créer des rythmes. À ralentir pour mieux penser.
- À faire de la régulation attentionnelle un acte de leadership.

Nous entrons dans un monde où l'information est infinie. Mais notre attention, elle, reste finie. Le manager ne guide plus seulement des tâches. Il guide des attentions. Et c'est sans doute la plus grande des responsabilités managériales à venir.

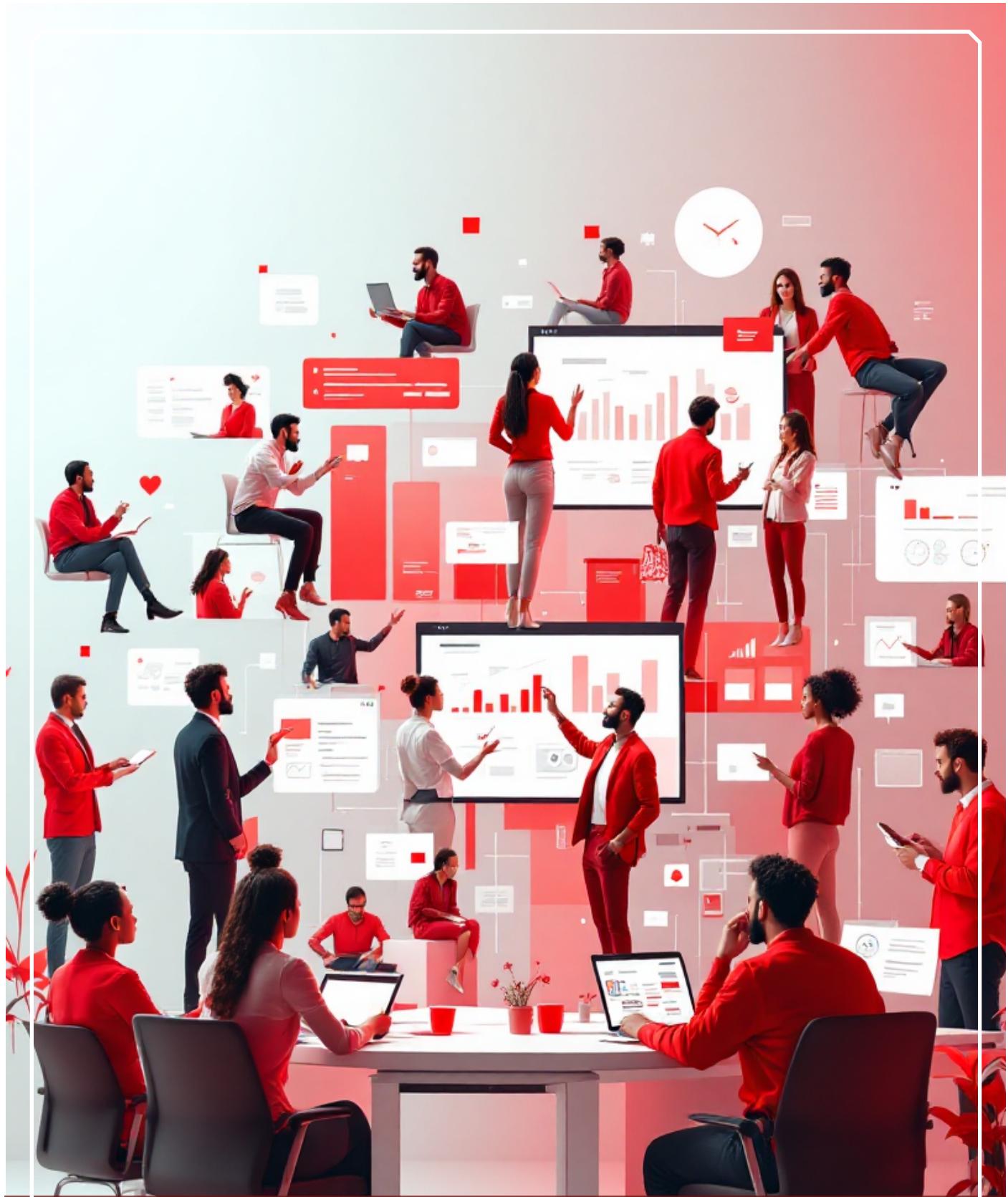
*Jerôme Dutriex*

## *M<sup>2</sup> GRH dans les multinationales*

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

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





## CHAPITRE 3 : LA MISE EN MOUVEMENT : PREMIERS PAS DECISIFS



**RH DU FUTUR : HYBRIDER  
L'HUMAIN, LA MACHINE ET LA  
NATURE POUR RÉINVENTER  
L'ENTREPRISE**

**L'HEURE DE LA MÉTAMORPHOSE DES RH, LES ARCHITECTES DU FUTUR**

À l'heure où la technologie bouleverse nos repères, les ressources humaines se réinventent en puisant dans l'intelligence artificielle, les compétences comportementales et l'inspiration du vivant. Cette nouvelle alchimie dessine les contours d'une gouvernance plus humaine, agile et résiliente.



**MOHAMED CHABAANE**

**APPRENTI RESSOURCES HUMAINES CHEZ FESTO**

**FRANCE**

**ÉTUDIANT EN M2 GRH-TRANSFORMATION DU TRA-**

**VAIL ET DES ORGANISATIONS**

**IAE PARIS-EST, UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL**



## 1 - L'IA AU SERVICE DU TRAVAIL AUGMENTÉ

« L'IA n'est pas là pour remplacer l'humain, mais pour l'augmenter. »

L'intelligence artificielle s'impose progressivement dans les pratiques RH, non comme une menace, mais comme un levier d'augmentation. Lors d'un mémoire de licence en Sciences de Gestion, une analyse menée en partenariat avec une startup spécialisée en IA a permis de mettre en lumière le potentiel de l'IA pour assister les professionnels RH : prévision des départs, aide à la décision, automatisation des tâches répétitives... Loin de déshumaniser, ces outils libèrent du temps pour se concentrer sur l'accompagnement et la stratégie.

Mais la clé réside dans l'équilibre : l'IA éclaire, l'humain décide. Les algorithmes peuvent détecter des signaux faibles, anticiper des tendances ou proposer des scénarios, mais c'est toujours l'expertise humaine qui donne du sens, arbitre et accompagne. L'enjeu pour les RH est de faire de la technologie un levier d'émancipation, non d'aliénation.

## 2 - SOFT-SKILLS : LA REVANCHE DES COMPÉTENCES VIVANTES

« Les soft-skills sont reconnues... mais rarement évaluées. »

Dans les couloirs feutrés des entreprises comme sur les sites industriels, une conviction s'impose : les compétences comportementales comme l'adaptabilité, la coopération et la créativité sont le carburant des organisations résilientes. Pourtant, une étude menée avec des pairs dans des environnements aussi variés qu'une centrale nucléaire, une entreprise d'automatisation et une direction ministérielle, met en lumière un paradoxe : les soft-skills sont omniprésentes dans les référentiels, mais quasi



absentes des grilles d'évaluation.

Pourquoi ce décalage ? Parce que mesurer l'empathie ou l'esprit d'équipe ne se fait pas à coups de KPI. Pourtant, les entreprises qui osent intégrer ces compétences dans leurs processus voient émerger des collectifs plus soudés, capables d'innover face à l'incertitude. Les soft-skills ne sont pas un supplément d'âme : elles sont le socle de la performance durable.

Selon une étude LinkedIn, 92 % des recruteurs estiment que les soft-skills sont aussi importantes, voire plus, que les compétences techniques. Pourtant, leur évaluation reste un défi. Il est temps de passer de la reconnaissance théorique à l'intégration concrète dans les pratiques RH.

### 3 - GOUVERNANCE HUMAINE ET BIO-INSPIRATION : S'INSPIRER DU VIVANT POUR INNOVER

« *Et si la nature inspirait la gouvernance de demain ?* » La nature n'a pas attendu les consultants pour inventer la résilience, l'adaptation ou la coopération. Dans l'industrie, la bio-inspiration irrigue déjà la conception

## HUMAN GOVERNANCE AND BIO-INSPIRATION



de produits : pourquoi ne pas l'appliquer à la gouvernance RH ? S'inspirer du vivant, c'est repenser l'organisation comme un écosystème : fluide, adaptatif, capable de s'auto-réparer.

Le livre « **La Stratégie du Poulpe** » d'Emmanuelle Joseph-Dailly propose une métaphore puissante : le poulpe, animal sans hiérarchie centrale, incarne une organisation agile, où chaque tentacule agit en autonomie tout en restant connecté au tout. Appliqué aux RH, cela invite à repenser la prise de décision, la circulation de l'information, la place du collectif. Et si demain, les RH devenaient des jardiniers du vivant, cultivant la diversité et l'intelligence collective ?

### 4 - VERS DES RH AUGMENTÉS, VIVANTS ET INSPIRÉS

L'avenir des RH ne se résume pas à une course à la technologie ni à une nostalgie de l'humain. Il s'invente dans l'hybridation : faire dialoguer l'IA et l'intuition, les soft-skills et les datas, la gouvernance et la nature. Être RH aujourd'hui, c'est accepter de naviguer dans l'incertitude, d'expérimenter, de s'inspirer du vivant pour bâtir des organisations plus agiles, inclusives et résilientes.

Et si, demain, les RH devenaient les véritables architectes du vivant dans l'entreprise ?



*Mohamed Chabane*



# LE MANAGEMENT CONSCIENT

**COMMENT LA PLEINE CONSCIENCE PEUT AIDER LES MANAGERS À  
RETRouver LEUR INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE FACE AU TUMULTE  
NUMÉRIQUE ET AU PIÈGE DU MULTITÂCHE**

# Pour développer nos managers, nous nous contentons souvent de leur expliquer ce que nous attendons d'eux. Et si nous les aidions aussi à développer leurs ressources ?



XAVIER FLOQUET

**INSTRUCTEUR DE PROGRAMMES BASÉS SUR LA PLEINE CONSCIENCE / RESPONSABLE L&D ET QVCT BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT**



«Mon chef ? Même quand tout va bien, il est stressé, alors quand les choses ne se passent pas comme prévu, c'est pénible. Je vois qu'il est exaspéré. Ça me tend. Et quand je lui parle de mes sujets, soit il répond à ses mails en même temps, soit il me coupe la parole pour me dire quoi faire avant même que j'ai pu lui expliquer la situation, et j'ai l'impression d'être nul. Et humainement... J'ai pris des congés pour m'occuper d'un de mes fils, qui a eu de gros problème de santé. Quand je suis revenu, pas un mot sur ça. Il m'a juste parlé du retard qu'on devait rattraper sur un des projets que je gère... Bref, je cherche un autre poste.»

Ce témoignage, et d'autres, me donnent l'impression d'un immense gâchis.

Je connais le manager dont il est question. C'est quelqu'un de bien, avec de belles valeurs et de bonnes intentions pour ses équipes.

Pourtant je crois le collaborateur. Ce qu'il vient de décrire est même d'une terrible banalité : sous les effets combinés du multitâche, du stress chronique et des sollicitations numériques, l'intelligence émotionnelle de nombreux managers - et avec elle leur capacité à mettre la confiance et le care au cœur de leur pratiques - fond comme neige au soleil.

Heureusement, il y a deux bonnes nouvelles :

1. Si l'intelligence émotionnelle peut baisser au cours de la vie, ce n'est pas une fatalité : elle peut également augmenter.
2. Il existe une pratique simple, validée par la science et recommandée par l'OMS\* pour la développer : la méditation de pleine conscience.

Je vous explique tout dans cet article.

## QUE SONT L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA PLEINE CONSCIENCE ?

La pleine conscience est une capacité humaine inhérente qui se manifeste lorsque l'on porte attention intentionnellement et de manière non-jugeante sur l'expérience du moment présent (Kabat-Zinn, 2003), que cette expérience soit intérieure - les pensées qui nous traversent, les sensations physiques ou les émotions éprouvées- ou extérieure - ce que nous percevons de notre environnement et d'autrui au travers de nos sens.

Nous pouvons tous être pleinement conscient à certains moments, mais cet état est difficile à maintenir. Par ailleurs nos moments de pleine conscience peuvent être si rares et éphémères que nous ne les reconnaissons pas. Heureusement une pratique - on peut aussi parler d'exercices - permet de cultiver et d'affiner cette faculté, ainsi que la capacité de l'invoquer et de la maintenir dans diverses conditions : la méditation de pleine conscience.

Concernant l'intelligence émotionnelle, elle est, selon le psychologue et journaliste Daniel Goleman, constituée de 4 éléments\*\* :

- La conscience de soi
- La maîtrise de soi
- La conscience sociale
- Les aptitudes relationnelles

Examinons maintenant ce qu'ils sont et pourquoi la méditation de pleine conscience

les développe.

## CONSCIENCE DE SOI

La conscience de soi est ce qui nous permet d'identifier nos émotions. En manquer, c'est laisser malgré nous nos émotions aux commandes, souvent pour le pire.

Un manager agacé ou en colère va par exemple créer de la tension sans le vouloir, notamment en prêtant aux autres des intentions qu'ils n'ont pas, manquer d'écoute et faire de mauvais choix. Ce faisant, il va altérer la confiance de ses collaborateurs, favoriser leur désengagement et les stresser.

Bref, un manager a tout intérêt à savoir dans quel état il est avant d'interagir ou de prendre des décisions. Cela passe par la détection de ses propres «signaux faibles». Par exemple cette tension au niveau des mâchoires, quand arrive la colère ;

Il s'agit donc de ressentir. Rien de plus simple ? Oui... en théorie.

Car beaucoup d'entre nous, au fil des années et à force d'être en mode «pilote automatique», ont perdu l'habitude de percevoir leurs sensations corporelles.

Rien de grave cependant car on peut récupérer cette capacité.

Les neurosciences ont en effet démontré que l'on peut «entraîner» le cortex insulaire, la partie du cerveau qui «perçoit les sensations», grâce à la méditation de pleine conscience.

Des pratiques de pleine conscience telles que la méditation focalisée ou le scan corporel, qui prennent pour objet les sensations corporelles dans différentes zones du corps, sont même particulièrement efficaces pour ça !

## MAÎTRISE DE SOI.

La «maîtrise de soi» se construit à partir de la conscience de soi.

Pour se maîtriser, la stratégie qui consiste à faire comme si nos émotions n'existaient pas ou à tenter de les étouffer est inefficace et délétère, pour nous comme pour autrui.

Au contraire percevoir nos émotions, les accepter, reconnaître leur influence nous ouvre la possibilité de faire les meilleurs choix. Comme le disait le disait Viktor Frankl, «Entre le stimulus et la réponse il y a un espace... Dans cet espace est notre pouvoir de choisir notre réponse».

Lorsque nous sommes conscients que la colère est là et nous pousse à attaquer... nous récupérons la capacité de ne pas le faire.

La pratique de la méditation pleine conscience,

en nous permettant de ressentir en amont les prémisses de l'émotion, nous permet d'éviter ses conséquences funestes. Un peu comme le fait de voir devant nous des sables mouvants nous permet de les contourner...

## CONSCIENCE SOCIALE

Pour l'auteur de «l'Intelligence émotionnelle» Daniel Goleman, la «conscience sociale» est constituée de l'empathie et de la conscience des dynamiques de groupe.

Sur quoi reposent ces deux capacités ?

Premièrement, sur notre capacité à être attentifs aux autres.

- Ce qu'ils disent avec leurs mots (le verbal) ;
- Ce qu'ils expriment de leur état émotionnel avec leur corps (le non verbal) ;
- La façon dont ils se comportent en groupe.

Deuxièmement, et c'est plus surprenant, notre conscience sociale repose aussi sur notre capacité à être conscients... de nous-même !

En effet, le fonctionnement de notre attention nous empêche de nous focaliser sur deux choses en même temps au même moment.

Or, quand nous sommes en société, notre machine à produire des pensées (notre cerveau) ne s'arrête pas, bien au contraire. Ces pensées peuvent par exemple commenter la situation vécue, ramener à notre esprit des situations similaires, nous entraîner vers des événements passés ou futurs qui n'ont rien à voir avec les personnes qui sont là.

Que se passe-t-il si nous n'en sommes pas conscients ?

Notre attention se détourne de notre interlocuteur pour s'intéresser à ce qui se passe dans notre tête. Et cela peut faire rater à un manager des choses essentielles, par exemple:

- Cette suggestion importante faite par un collaborateur ;
- Ce froncement de sourcil qui marque son désaccord ;
- Ce signe qui montre qu'il ne va pas bien, et que ce n'est pas le moment de lui parler du dossier qu'il doit vous rendre.

Comment faire pour identifier une pensée qui surgit en plein milieu d'une conversation ?

En s'entraînant comme le font les personnes qui méditent en pleine conscience. Une de leurs pratiques consiste à porter attention aux sensations de la respiration. Lorsqu'une pensée s'invite... elles le constatent, et reviennent aux sensations. Au début, ce n'est pas facile. Mais

plus elles pratiquent, plus ça le devient.

En fait, pour la conscience sociale comme pour la conscience de soi, la capacité à être attentif à ce qui se passe dans le présent, que ce soit chez nous ou chez les autres, est la clé !

## APTITUDES RELATIONNELLES.

Les aptitudes relationnelles citées par Goleman sont :

- La capacité à entraîner les autres dans une direction choisie ;
- La capacité à les aider à se développer ;
- La capacité à bosser avec eux ;
- La capacité à gérer les conflits.

Pour un manager ou un leader, ces aptitudes font vraiment la différence.

C'est grâce à elles que certains laissent aux autres une empreinte indélébile.

On dit par exemple de l'ancien président Américain Bill Clinton qu'en une poignée de mains, un regard et quelques mots, il peut vous faire vous sentir l'être le plus important sur cette terre.

Pourquoi ? Parce qu'il sait accorder à la personne qui se trouve en face de lui toute son attention. Une attention empreinte de curiosité véritable et de bienveillance, comme celle qui se trouve au cœur de la méditation de pleine conscience

Et puis, il y a aussi des individus qui fonctionnent complètement différemment. Donald Trump par exemple.

Lorsque vous leur parlez, soit ils vous écoutent d'une oreille distraite en faisant autre chose, soit ils vous coupent la parole pour vous parler d'un sujet qui les intéresse bien plus que vos petites histoires : eux-mêmes.

Entre Bill et Donald, à qui confiriez-vous des responsabilités ?

## Comment favoriser la pleine conscience chez vos managers ?



La pleine conscience est donc le muscle qui sous-tend l'intelligence émotionnelle. Mais comment aider vos managers à le développer ?

Mettre à leur disposition des solutions asynchrones – applications, e-learning – peut sembler séduisant. Leur efficacité est cependant aujourd'hui largement contestée. Elles peinent en effet à ancrer une pratique régulière alors que c'est important – méditer, c'est s'entraîner. De plus, les enregistrements de méditations guidées qu'elles proposent sont souvent utilisés par leurs utilisateurs comme de simples enregistrements de relaxation, alors que le potentiel de la méditation va bien au-delà.

Je vous encourage plutôt à proposer une sensibilisation via un webinaire ou des ateliers et ensuite, d'ouvrir aux collaborateurs volontaires des Mindfulness-Based Programs.

Se déroulant sur plusieurs semaines et en groupe, ces programmes sont animés par un instructeur et adoptent une pédagogie expérimentuelle. Au cours des ateliers hebdomadaires, il n'y a pas de slides, mais de la pratique et des échanges sur la pratique. Et entre les ateliers, les participants sont invités à pratiquer quotidiennement des exercices.

C'est bien sûr différent de ce que nous, responsables L&D, proposons habituellement. Mais les études montrent que ça marche, alors pourquoi ne pas franchir le pas ?

Alors, êtes-vous prêt-e à franchir le pas ?

*Xavier Flagnat*

\* Dans ses lignes directrices sur la santé mentale au travail.

\*\* Harvard Business Review, "Emotional Intelligence has 12 Elements. Which do you need to work on?" February 2017

# COMPÉTENCES VIVANTES : FAIRE DE L'APPRENTISSAGE UN LEVIER DE TRANSFORMATION DURABLE

FAIRE ÉMERGER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE PERMANENT AU SERVICE DE NOUVELLES HABITUDES À GRANDE ÉCHELLE : LE LEVIER DES COMMUNAUTÉS APPRENANTES



# Les communautés apprenantes font évoluer les pratiques locales : expérimentation, entraide, quand l'apprentissage devient moteur d'action et de transformation.



**LEILA LAMAIER-MARINGER**  
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT LEADERSHIP



L'apprentissage continu, apprendre de nos expériences, est un enjeu pour toutes les entreprises, afin de capitaliser sur les savoirs de chacun, d'éviter la répétition des erreurs, d'engager les équipes en instaurant de nouvelles habitudes individuelles et collectives, au service du changement.

Or le modèle d'apprentissage 70/20/10 indique que 90% des apprentissages s'effectuent en dehors d'une salle de formation et qu'ils s'ancrent dans les interactions ou dans la pratique professionnelle réelle.

Ainsi, en tant qu'acteur RH, nous devons co-créer avec les dirigeants des environnements propices à une culture d'apprentissage permanent, en relevant le défi de concevoir une démarche fluide, alliant structuration et dimension organique.

Forte de mon expérience terrain, je souhaite mettre en lumière les apports des communautés apprenantes internes : elles permettent d'ancrer de manière vivante de nouvelles compétences, d'impliquer leurs membres dans la facilitation du changement, de favoriser la transmission et de renforcer l'engagement au sein de l'entreprise.

Contexte et enjeux :

L'enjeu clé : créer des contextes d'apprentissage et de pratiques qui apportent une réelle valeur en répondant aux priorités stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, chez Société Générale Assurances (entreprise de 3000 collaborateurs en France et à l'International), différentes communautés apprenantes sont animées pour répondre

à des enjeux opérationnels ou stratégiques tels que :

Comment soutenir l'organisation dans ses multiples transformations avec la communauté des Transformacteurs?

Comment diffuser des pratiques d'intelligence collective pour mieux engager chacun et gagner en performance collective avec la communauté des facilitateurs interne ?

Comment développer une culture d'innovation à grande échelle avec les i-linker ?

Comment soutenir une démarche RSE au plus près des enjeux opérationnels de chaque pays, de chaque direction avec la communauté RSE ?

**Leçon : Une communauté apprenante est reliée aux enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise**

La forme et les modalités d'animation de ces communautés sont déterminantes pour créer ces contextes favorables à l'apprentissage et à sa large et durable diffusion. Nous nous appuyons sur 2 lois de la complexité du vivant : la transmission se propage par viralité (comme l'a démontré la pandémie de Covid) et l'envie demeure la force motrice la plus puissante.

## QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE ET À QUOI SERT-ELLE ?

Une communauté apprenante de mon expérience réunit des collaborateurs volontaires issus de divers horizons. Ils viennent y apprendre ensemble, puis mettre en pratique leurs acquis au-delà de la communauté.

Celle-ci permet de créer un écosystème propice à l'émergence de nouvelles pratiques de travail, dans et en dehors de la communauté, au service d'une ambition mobilisatrice. Elle soutient ses membres dans leurs défis de partager et de faire vivre durablement leurs apprentissages, tout en développant l'entraide.

Faisons maintenant un zoom sur 2 de ces communautés.

Pour les «transformacteurs», l'ambition est d'aider chacun en local, dans sa réalité opérationnelle, à agir différemment, à faire un pas de côté quand il y a des enjeux de transformation. Il s'agit d'apprendre à observer et ensuite à agir à l'aide d'outils concrets issus du paradigme de la pensée complexe et systémique pour retrouver de la marge de manœuvre quand tout semble coincé.

Pour les facilitateurs, l'ambition est que la facilitation soit pratiquée, connue et reconnue comme levier d'engagement collectif, dans les équipes naturelles et dans les projets. Il s'agit de professionnaliser des collaborateurs autour des pratiques de facilitation pour développer la performance collective: efficacité et engagement en même temps.

### QUELS LEVIERS ONT PERMIS D'APPRENDRE EN CONTINU, DE DIFFUSER ET DE TRANSFORMER DES HABITUDES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION ?

Ils sont au nombre de cinq. Leur dénominateur commun a été de favoriser l'articulation entre les enjeux stratégiques et les envies du terrain.

#### 1 Soigner le volontariat et la diversité des profils comme clés d'entrées principales.

- La cooptation des membres motivés par une envie réelle de faire bouger les lignes est clé : l'envie est la force motrice la plus puissante. Le changement ne se décrète pas et désigner des volontaires même talentueux ne garantit pas la réussite. Changer, c'est oser transgresser les habitudes.
- Tous les métiers, toutes les directions et niveaux hiérarchiques doivent être représentés : cette diversité est indispensable pour parler toutes les langues de l'entreprise et favoriser la compréhension mutuelle.
- Cette variété fluidifie la complexité en créant des interconnexions inédites dans des zones qui ne se parlent pas toujours. Nombreux sont les collaborateurs qui ont résolu des irritants opérationnels tout en apprenant et en se développant. Enfin, lorsque les pratiques issues des communautés se diffusent à l'extérieur, elles irriguent l'organisation de manière naturelle et organique.

#### 2 Démarrer modestement, apprendre des expériences.

- Chaque communauté a commencé avec une dizaine de membres, avant de grandir progressivement, ajustant formats et contenus au fil des expériences. En quelques années, certaines ont atteint jusque 80 personnes par effet boule de neige.
- Ne pas communiquer trop au départ : une initiative innovante est fragile lorsqu'elle émerge. Il faut trouver le juste équilibre entre un fort sponsorship et la discréption pour expérimenter, tester, se tromper, réussir et apprendre.

#### 3 Trouver l'équilibre entre donner et recevoir.

- Chaque membre de la communauté bénéficie largement : il acquiert de nouvelles compétences liées au thème de la communauté, reçoit l'aide de ses pairs, des outils pratiques, des occasions de se perfectionner et de prendre du recul.
- En parallèle il donne du temps à se former, à partager avec ses pairs, et surtout à réintroduire ses compétences dans l'organisation en pratiquant au quotidien et en soutenant ses collègues.

#### 4 Contaminer, soutenir, relier

- Créer des espaces sécurisés et de confiance pour naviguer entre les mondes : la communauté apprenante agit comme une membrane protectrice et stimulante, permettant ensuite la prise de risque à l'extérieur pour diffuser des pratiques de facilitation et de transformation qui peuvent bousculer les habitudes. Elle s'appuie sur le «marginal sécant» (Michel Crozier), à l'aise entre les mondes : celui de la communauté où naissent de nouvelles pratiques et celui de l'organisation où il s'agit d'inoculer le bon virus pour hacker les anciennes habitudes.
- Diffuser ces pratiques exige parfois courage et énergie, pour contrer l'homéostasie, le réflexe du système à maintenir l'équilibre connu.
- C'est alors que l'apprentissage et le changement sont permis grâce à un mouvement circulaire en 3 temps : j'apprends en communauté, je pratique ou je transforme sur le terrain dans mon équipe, dans mes projets, et je reviens en communauté relire ma pratique, prendre du recul ou me perfectionner.

#### 5 Structurer avec fluidité l'animation des communautés

- La pérennité des communautés repose sur une animation en cohérence avec

l'intention initiale, capable de s'adapter aux différentes phases : accélération, ralentissement, communication, ajustement ou évolution. Pour y parvenir, il est important d'avoir un noyau soudé de personnes qui se coordonnent.

- La clé est aussi de trouver le juste équilibre entre un cadre structurant (agenda annuel, intentions partagées, communications régulières...) et la liberté d'initiatives.

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX IMPACTS OBSERVÉS?

Les communautés apprenantes créent un pont entre ambitions stratégiques et réalités du terrain, en mobilisant l'envie, l'entraide, la diffusion des compétences et l'expérimentation locale. En quelques années, voici 5 résultats significatifs observés au-delà des évolutions de compétences individuelles.

1. **Renforcement de la transversalité** : un réseau élargi reliant des métiers et des niveaux hiérarchiques qui ne se seraient jamais rencontrés, favorisant en même temps la dissolution de problèmes et la compréhension mutuelle des enjeux de chacun.
2. **Emergence de nouvelles pratiques** : animation de temps collectifs plus participatifs et collaboratifs, diffusion, développement d'habitudes d'amélioration continue dans les équipes.

3. **Augmentation de la Culture de l'entraide et du partage** : les membres des communautés se sollicitent pour prendre du recul ensemble, pour une préparation d'intervention, pour une co-animation, ou tout simplement pour s'aider dans un projet opérationnel ou partager un retour d'expériences.

4. **Impact sur l'engagement et le sentiment d'appartenance**, renforcé par des moments forts et un référentiel commun

5. **Maitrise des dépenses** investies en formation

Ce mouvement, encore très organique, pose une question clé : comment lui donner la légitimité nécessaire pour durer ?

Faut-il le rendre plus visible ? Comment reconnaître l'engagement des membres pour continuer de libérer du temps à l'entraide ?

Ces interrogations restent ouvertes et invitent les dirigeants à réfléchir à la meilleure manière de soutenir ces dynamiques sans les figer.

*Leila Lamine-Maringer*





# **L'INCLUSION 2030 : COMMENT L'IA, LE COACHING ET LA MESURE TRANSFORMENT LA COMPÉTITIVITÉ FRANÇAISE**

**DE LA LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION TERRITORIALE AU PILOTAGE  
PAR LES SOFT SKILLS : TROIS IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES POUR RÉVÉLER  
LES TALENTS INVISIBLES.**

Dans un marché du travail fragilisé par la pénurie de compétences et des inégalités structurelles persistantes, les politiques de diversité ne peuvent plus rester symboliques. Cet article propose une stratégie cohérente, ancrée dans la technologie, la mesure et l'action économique pour inscrire l'inclusion au cœur de la performance organisationnelle.



**SAÏD HAMMOUCHE INTERVIEWÉ PAR ILHEM ALLEAUME  
PRÉSIDENT-FONDATEUR DU GROUPE MOZAÏK RH – MEMBRE DU CESE**



Le futur du travail imaginé par Saïd Hammouche, Président-Fondateur de Mozaïk RH, repose sur une conviction forte : une économie performante exige une société plus inclusive. Cette approche, nourrie par dix-sept années d'engagement, s'appuie autant sur l'analyse institutionnelle que sur l'expérience de terrain. L'inclusion n'y apparaît pas comme un supplément d'âme, et encore moins une action charitable, mais comme un pilier de résilience économique.

Dans un pays où le rapport au travail se fragilise, les DRH doivent repenser leur rôle : sécuriser les compétences, restaurer la mobilité sociale, et ouvrir l'accès aux postes qualifiés à des talents jusque-là invisibilisés. C'est la philosophie centrale de Mozaïk RH : considérer la diversité comme un accélérateur d'innovation et un vecteur direct de performance.

Pour y parvenir, la stratégie s'organise autour d'un triptyque clair : l'innovation pour détecter le potentiel, l'action pour réparer l'inégalité initiale, la mesure pour garantir les résultats.

**L'INCLUSION, UN IMPÉRATIF DE SURVIE : LE**

#### **DIAGNOSTIC IMPLACABLE DES ÉLITES FRANÇAISES**

Malgré vingt ans d'engagement institutionnel depuis la Charte de la Diversité, les chiffres restent sévères. L'étude Mozaïk RH / Me&YouToo publiée en janvier 2025 met en lumière une réalité difficilement contestable :

- **50,8 % des entreprises du SBF 120 n'ont aucune diversité ethno-culturelle dans leur Comex**
- le taux moyen plafonne à **7,4 %**,
- et il chute à **2 %** pour les profils de nationalité française.

Ce panorama témoigne d'un plafond de verre particulièrement hermétique. Dans les grands groupes internationaux, la présence de profils étrangers masque en partie une quasi-absence de diversité ethno-culturelle française. Dans le CAC 40, seuls 25 % des profils diversifiés sont de nationalité française.

Cette sous-représentation n'a rien à voir avec

un manque de compétence. Elle traduit un manque de réseau, un déficit de capital social et des biais persistants qui entravent l'accès aux responsabilités.

*«Quand on est pauvre, ce n'est pas seulement de la pauvreté monétaire, c'est aussi la pauvreté du réseau. Et on sait bien que le réseau est primordial pour trouver du travail aujourd'hui.» — Saïd Hammouche*

Symptôme révélateur : les entreprises dont l'Etat est actionnaire affichent une diversité ethnique française de **0,8 %** dans leurs comités exécutifs — un niveau inférieur à la moyenne du SBF 120 (2,4 %). L'actionnaire public pourrait pourtant jouer un rôle moteur en exigeant transparence et reporting.

## QUAND L'IA ET LES SOFT SKILLS RÉINVENTENT L'ÉQUITÉ DU RECRUTEMENT

Le recrutement reste le premier lieu où s'exercent les biais cognitifs : diplôme jugé «insuffisamment prestigieux», parcours atypique, adresse en quartier prioritaire, ou simple consonance d'un nom. Dans ce contexte, l'IA peut soit reproduire les discriminations du passé, soit aider à les dépasser.

Certains craignent, à juste titre, que des outils entraînés sur des données biaisées reconduisent les pratiques discriminantes. Mais les travaux récents de Mozaïk RH démontrent qu'un usage responsable de l'IA peut transformer radicalement l'identification du potentiel.

*«Mise au service d'une meilleure prise en compte des soft skills, l'IA peut devenir un puissant révélateur de talents jusque-là sous les radars.»*

Le virage stratégique consiste à faire des compétences comportementales la première variable d'évaluation. L'IA permet d'analyser des milliers d'indicateurs issus de tests spécialisés et de s'extraire des marqueurs sociaux traditionnels (réseau, école, origine supposée).

Dans un marché où les compétences techniques s'usent rapidement, la valeur se déplace vers l'adaptabilité, l'écoute, la pensée critique, la coopération. L'automatisation renforce cette tendance : l'humain doit endosser des tâches à forte dimension relationnelle et décisionnelle, impossibles à déléguer à la machine.

Reste le défi de l'intégration éthique. Les entreprises doivent investir dans les compétences internes pour éviter que la technologie ne reproduise les logiques d'exclusion. Cela implique un cadrage méthodique : pondérer les facteurs prédictifs de réussite future, et non les patterns historiques.

## RÉPARER LE «HANDICAP SOCIAL» : L'INFRASTRUCTURE DU COACHING ET DU NETWORKING

Identifier le potentiel ne suffit pas. Les jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville (QPV) manquent souvent de réseau, de codes professionnels et de mentors. Ce déficit structurel doit être corrigé.

La méthode éprouvée de Mozaïk RH repose sur trois leviers complémentaires : **coaching, networking, job dating**.

- Le **coaching** permet de renforcer les compétences sociales et professionnelles.
- Le **mentorat** compense l'absence de réseau.
- Les **sessions de job dating** facilitent un accès direct et équitable aux recruteurs.

Cette mécanique a été déployée à grande échelle dans le programme **Place d'Avenir**, mené en 2025 avec Sanofi lors de sa 5 édition. Objectif : plus de **1000 alternants recrutés**, dont **10 % issus des QPV** — une ambition assortie d'un engagement de résultat.

**Le coaching et le mentorat doivent être considérés comme des investissements stratégiques, pas comme un supplément social.**

Ces dispositifs constituent une réponse efficace au déficit de capital social qui freine tant de carrières prometteuses.

## MESURER ET RESPONSABILISER : LA DIVERSITÉ & INCLUSION AU CŒUR DU PILOTAGE STRATÉGIQUE

La dernière composante du triptyque est la plus souvent absente : la mesure.

Sans indicateurs, les politiques d'inclusion demeurent déclaratives. Avec des objectifs chiffrés, elles deviennent un outil de performance.

Les chiffres du SBF 120 montrent une relation directe entre exemplarité dirigeante et diversité réelle. La présence d'un CEO ou DRH issu d'une minorité visible multiplie par quatre la diversité ethno-culturelle au sein du Comex :

- **26 %** lorsque c'est le CEO,
- **23 %** lorsque c'est le DRH,
- contre **6,5 %** en moyenne.

Intégrer des objectifs de diversité dans les KPIs de gouvernance n'a donc rien d'idéologique : c'est un facteur mesurable de transformation.

L'écosystème tech s'active également via **#TechYourPlace**, initiative menée avec Mozaïk RH et Diversdays. Son ambition : pousser les champions du Next40 et du FT120 à adopter

des pratiques évaluées, transparentes, comparables.

Un **index de diversité ethno-culturelle**, sur le modèle de l'index Égalité Femmes-Hommes, offrirait un cadre uniifié. Il favoriserait la comparaison, la progression et la reconnaissance des entreprises engagées.

## CONCLUSION

Le futur du travail inclusif repose sur trois impératifs structurants :

- 1. Reconnaître le potentiel via la technologie :** une IA orientée soft skills, capable de dépasser les biais humains.
- 2. Réparer les inégalités de départ :** coaching, mentorat, réseau — la mécanique indispensable pour transformer le potentiel en réussite.
- 3. Rendre des comptes :** intégrer la diversité dans les objectifs de direction, avec des engagements publics et des résultats mesurables.

La technologie seule ne corrigera pas les

inégalités. L'intention seule ne suffira pas non plus. C'est la combinaison des deux — IA + action humaine + pilotage strict — qui permettra à la France de sécuriser les compétences dont elle a besoin pour rester compétitive.

Comme le résume Gianmarco Monsellato, CEO de Deloitte : **l'inclusion n'est pas un supplément d'âme ; c'est une question de survie pour l'entreprise.**

*Gaud harmonie & ilhen allemane*

1. Étude Mozaïk RH / Me&YouToo, janvier 2025, sur 3 159 dirigeants du SBF 120.
2. #TechYourPlace : initiative Mozaïk RH & Diversiday pour transformer les pratiques de recrutement des startups et scale-ups.
3. L'IA Act encadre l'usage des technologies d'IA en Europe.



# L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES, ANGLE MORT STRATÉGIQUE DU FUTUR DU TRAVAIL

**IA, CLIMAT, FLEXIBILITÉ, TRANSPARENCE SALARIALE : POURQUOI LES RH DOIVENT REMETTRE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE D'ICI 2030.**



L'égualité femmes-hommes n'est pas un supplément d'âme ni un sous-chapitre de la diversité. C'est un principe républicain, un risque stratégique et un levier massif de performance. Aux RH et aux dirigeants et dirigeantes d'en faire un pilier explicite du futur du travail.



**CORINNE HIRSCH, INTERVIEWÉE PAR ILHÉM ALLEAUME**

**FONDATRICE DE AEQUISO ET VICE PRÉSIDENTE DU LABORATOIRE DE L'ÉGALITÉ.**



### **REVENIR À L'ÉGALITÉ : UN PRINCIPE, PAS UN SLOGAN**

Lorsque Corinne, experte de l'égalité professionnelle depuis plus de vingt ans, parle d'égalité, elle commence... par les mots. Pour elle, le glissement sémantique observé dans les entreprises n'a rien d'anodin.

*«L'égalité, c'est un principe. C'est inscrit dans notre devise nationale. C'est le principe selon lequel toute personne, quelles que soient ses caractéristiques, peut invoquer les mêmes droits et être traitée de la même manière, sans discrimination.»*

En quelques années, ce mot a été progressivement remplacé par d'autres : mixité, diversité, équité, inclusion, altérité. Chacun de ces termes a son utilité, mais ils produisent un effet très concret : ils dissolvent le caractère obligatoire, intangible et justiciable de l'égalité.

- **La mixité** met l'accent sur la présence des femmes et des hommes, sans critère véritable de référence. «Mille femmes et un homme, c'est mixte... mais pas égalitaire.»
- **La parité** donne un repère chiffré plus précis (50/50 pour la parité absolue ou 40/60 en pratique) et permet de parler de parité de représentation : un secteur à 70 % de femmes n'a aucune raison d'avoir seulement 20 % de femmes dans ses

instances dirigeantes.

- **L'équité** introduit un critère de justice, donc de jugement. «C'est un jugement moral, personnel : qu'est-ce qui est juste, qu'est-ce qui ne l'est pas ?» La porte est ouverte à des décisions subjectives qui s'écartent du principe simple de l'égalité de droits et de traitement.
- **La diversité & inclusion (D&I)** ont permis de faire progresser certains sujets. Mais «l'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas soluble dans la diversité». Elle traverse toutes les autres discriminations : âge, origine, orientation sexuelle, handicap, milieu social. À caractéristiques égales, le féminin reste systématiquement plus discriminé que le masculin.

*L'égalité femmes-hommes n'est pas un sous-dossier de la diversité, c'est l'ossature de la justice dans l'entreprise.*

Les mots que choisit une entreprise sont des signaux faibles de son engagement réel. Lorsque le terme "égalité" disparaît au profit de formulations plus neutres, c'est souvent le signe d'un désengagement progressif, y compris dans les politiques RH. Heureusement, le législateur, lui, continue de parler d'**égalité professionnelle** : c'est bien d'accords d'égalité que l'on négocie, pas d'équité.

## LE FUTUR DU TRAVAIL AGRANDIT LES INÉGALITÉS... SI L'ON NE FAIT RIEN

Le futur du travail est souvent décrit à coups de slogans : entreprise "agile", "collaborative", "plate", "flexible". Derrière ces promesses, la réalité des chiffres reste marquée par ce que Corinne appelle la fatalité du 80/20 :

- environ 20 % d'écart de rémunération en défaveur des femmes ;
- 20 % de femmes dans de nombreux COMEX ou CODIR ;
- 80 % de la charge domestique et parentale portée par les femmes ;
- des écarts du même ordre dans la prise en charge de l'aidance, des tâches invisibles, de la charge mentale.

Nous ne sommes pas dans une nuance 55/45 ; nous sommes dans des rapports de un à cinq.

La flexibilité et le télétravail peuvent être des leviers de progrès... ou des accélérateurs d'inégalités. Pendant la crise sanitaire, les femmes ont été surreprésentées :

- dans les métiers "au front" (santé, soin, commerce, services) ;
- dans la gestion simultanée du travail, de

l'école à la maison et de l'organisation familiale.

Les transformations du travail (ubérisation, boom du freelancing, multi-activité) touchent encore plus durement les femmes, notamment en France où le **jeunisme** reste puissant. «Les femmes sont "sorties" à 40 ans, les hommes à 50.» Beaucoup n'ouvrent pas tant une entreprise qu'elles tentent de recréer un emploi pour survivre.

À cela s'ajoute la **parentalité et l'aidance**, descendante (enfants) et ascendante (parents âgés), qui restent massivement prises en charge par les femmes. Les études montrent que :

- environ 60% des aidants sont des aidantes ;
- plus le niveau de dépendance augmente, plus la probabilité que ce soit une femme qui assume l'aidance grimpe.

Dans l'entreprise, cette réalité se double d'une autre, très peu prise en compte : la **charge mentale des tâches invisibles**. Qui organise les pots de départ, les cagnottes, les cadeaux, les temps conviviaux ? Qui veille à l'ambiance de l'équipe, à l'attention portée aux plus fragiles ? Le plus souvent, des femmes, sans reconnaissance ni temps dédié.

**Tant que ces tâches restent invisibles et non reconnues, elles pèsent sur la carrière des femmes et entretiennent la spirale 80/20.**

Le vieillissement de la population, la montée des problématiques de ménopause et de santé des femmes, l'impact du climat sur les conditions de travail (chaleur, exposition aux produits chimiques, pénibilité des métiers du soin, du nettoyage, de la petite enfance...) ajoutent encore une couche d'inégalités.

Une question simple à poser à chaque décision RH ou managériale :

*«Si je prends cette décision, quel sera l'impact pour les hommes ? Quel sera l'impact pour les femmes ? Y a-t-il un écart ?»*

Changer le jour d'une réunion d'équipe pour le mercredi ? Sur le papier, ça semble neutre. Dans les faits, ce sont souvent les femmes à temps partiel ou en télétravail pour garde d'enfants qui disparaissent de la table.

## GOUVERNANCE, INDEX, IA : L'ÉGALITÉ COMME RISQUE STRATÉGIQUE

Les études existent qui montrent les apports de l'égalité professionnelle pour les entreprises, elles sont massives et convergentes :

La Banque mondiale, l'OCDE et d'autres institutions ont montré qu'une plus grande égalité femmes-hommes augmente le PIB et la croissance potentielle. Voir par exemple : <https://www.worldbank.org>

Catalyst et d'autres think tanks ont documenté la corrélation entre présence de femmes dans les instances de gouvernance et performance financière : <https://www.catalyst.org>

Sodexo a mis en évidence que les équipes dont la mixité se situe entre 40 % et 60 % obtiennent de meilleurs résultats que les équipes déséquilibrées : <https://www.sodexo.com>

*Ne pas traiter l'égalité professionnelle aujourd'hui, c'est une erreur stratégique du même ordre que de ne pas avoir pris le virage de l'informatisation hier.*

Les arguments "positifs" sont connus : créativité, innovation, qualité de service, adéquation aux attentes clients, marque employeur, RSE, engagement des jeunes générations. Depuis des années, ils ne suffisent pas à changer réellement d'échelle. Corinne choisit désormais d'entrer par le **risque** :

- **Risque commercial et d'innovation** : des équipes homogènes conçoivent des produits et services qui ne reflètent pas la diversité réelle des usages et des clientèles.
- **Risque d'image et d'attractivité RH** : dans un contexte de pénurie de compétences, les entreprises perçues comme inégalitaires se privent d'une partie des talents – notamment les plus jeunes.
- **Risque RSE et juridique** : entre les lois existantes (index égalité, obligations de négocier des accords, lutte contre les violences sexistes et sexuelles, etc.) et les textes à venir (directive européenne sur la transparence salariale à transposer d'ici 2026), la non-conformité devient un risque majeur.
- **Risque de "bad buzz"** : avec les réseaux sociaux, un cas d'inégalité criante, un témoignage de sexe, une fuite de données salariales peuvent en quelques heures abîmer durablement une réputation employeur.

Concernant l'**index égalité professionnelle** en France, Corinne souligne son apport... et ses limites. Il a imposé un premier niveau de transparence et révélé des non-conformités flagrantes, notamment sur les augmentations au retour de congé maternité. Mais un score de 80/100 ne signifie pas un "16/20 satisfaisant" : «Tout le monde devrait viser 100. Or, beaucoup d'entreprises considèrent 80 comme un bon résultat et arrêtent d'agir.»

L'**intelligence artificielle** ajoute un nouveau champ de vigilance. Dans un simple test, en demandant à un même outil d'IA un niveau de rémunération cible pour un poste de responsable marketing, avec un profil "homme" puis "femme", les résultats sont différents – en défaveur de la femme.

«On nous dit partout que les biais sont corrigés.

Je n'y crois pas. Je l'ai testé il y a un mois : les réponses restent biaisées.»

Pour les RH, cela implique :

- de **tester systématiquement** les outils RH utilisant l'IA (sourcing, rémunération, évaluations, mobilité) avec des profils féminins et masculins strictement comparables ;
- de **former les équipes** à garder un esprit critique, quelle que soit la promesse de neutralité affichée par les fournisseurs ;
- de **suivre les usages** : si les hommes utilisent l'IA deux heures par jour à des fins professionnelles et les femmes un quart d'heure pour des tâches domestiques ou familiales, l'écart de productivité et de développement de compétences va se creuser.

## RH ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UNE MÉTHODE SIMPLE POUR PASSER DU DISCOURS À L'ACTION, MÊME DANS LES TPE-PME

Les RH sont souvent perçues – parfois injustement – comme résistantes à ce changement, notamment quand il s'agit d'égalité femmes-hommes. Certaines DRH craignent d'être "la féministe de service" ou de porter seules un sujet sensible. De l'autre côté, on leur reproche de ne pas en faire assez.

«L'engagement de la direction générale est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Sans engagement, rien ne se passe. Sans une vraie panoplie d'actions RH derrière, il ne se passe pas grand-chose non plus.»

Pour autant, avancer ne nécessite ni "usine à gaz", ni budget colossal. La méthode proposée par Corinne – et qui a servi notamment de base au Guide pour l'égalité professionnelle dans les TPE-PME qu'elle a rédigé avec le soutien du Ministère du travail (voir <https://travail-emploi.gouv.fr>) – tient en quatre étapes de pur bon sens de gestion de projet :

### 1 - Lancer la démarche et cadrer politiquement

- Afficher une intention claire : l'égalité femmes-hommes est un axe stratégique, pas un sujet périphérique.
- Créer un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire (RH, managers, représentants et représentantes du personnel, réseau de femmes, etc.).
- Nommer un ou une sponsor de haut niveau (DG, membre du COMEX, administrateur ou administratrice).

### 2 - Faire un diagnostic chiffré, sexué, sans fard

- Ventiler par sexe tout ce qui existe déjà :

embauches, promotions, salaires fixes et variables, primes, temps partiel, télétravail, accès à la formation, expatriations, hauts potentiels, contentieux, etc.

- Observer où se situent les écarts les plus marqués : primes systématiquement plus faibles pour les femmes ? Moins d'heures de formation, notamment sur le leadership ? Peu de femmes parmi les hauts potentiels
- Interroger les pratiques : qui choisit les formations ? Comment sont définies et attribuées les primes ? Qui participe aux réunions clés ?

### 3 - Construire un plan d'action ciblé, réaliste et budgétré

- **Revoir les process RH** : recrutement, mobilité, promotion, rémunération, formation, identification des talents. C'est là que se nichent les inégalités structurelles, bien plus que dans les seules mesures de conciliation vie pro / vie perso.
- Mettre en place des **formations obligatoires** au management "sans discriminer" pour toutes les strates : apprendre à repérer ses propres stéréotypes, à questionner l'impact différencié des décisions, à intervenir face au sexe.
- Développer une **culture de l'égalité** : campagnes internes, prise de parole de la direction, intégration du sujet dans les séminaires de management, dispositifs de signalement et de traitement du sexe et des violences.
- Traiter **en dernier**, et non en premier, les mesures de facilitation (télétravail, horaires adaptables, parentalité, aidance). Elles sont nécessaires mais ne remplacent pas la remise à plat des règles du jeu.

### 4 - Assurer un suivi dans la durée, avec des indicateurs simples

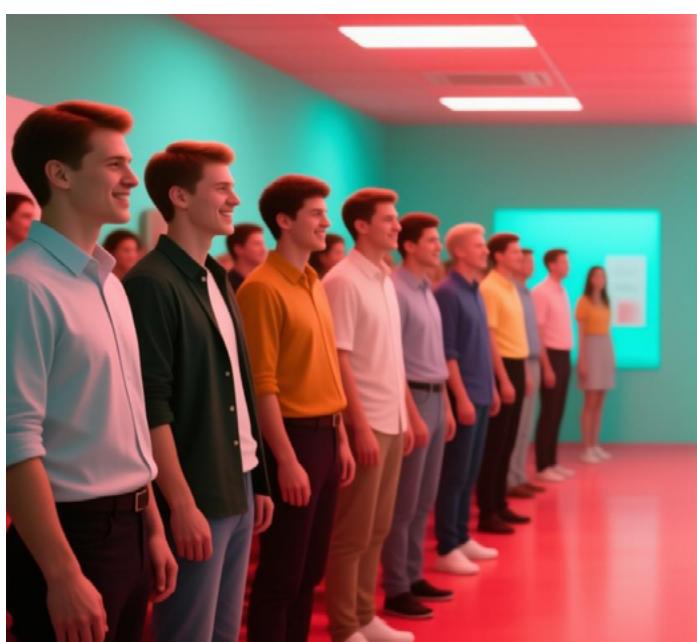
- Fixer des objectifs pluriannuels chiffrés par niveau de responsabilité et par métier.
- Suivre les écarts d'augmentations, de primes, d'accès à la formation, de promotions.
- Communiquer régulièrement sur les avancées et les points de blocage.

Ce cadre utile à toutes les entreprises est parfaitement adaptable aux **TPE-PME**, et aussi aux **petites unités** des grandes structures. Dans une entreprise ou une BU de 50 personnes, il est souvent plus simple de "compter" que dans un groupe de 40 000 salariés et salariées. Ce qui manque le plus n'est pas l'information, mais le fil rouge :

«Paradoxalement, quand je fais des audits, les entreprises en font souvent plus qu'elles ne le croient. Ce qui manque, c'est un fil conducteur qui relie toutes ces actions et qui assume clairement : oui, nous avons choisi l'égalité comme axe stratégique.»

*Corinne Hirsh & Ilyan Albeam*

1. Banque mondiale, rapports sur l'égalité femmes-hommes et croissance : <https://www.worldbank.org>
2. Catalyst, études sur la présence des femmes dans les instances dirigeantes et la performance : <https://www.catalyst.org>
3. Sodexo, étude sur la performance des équipes mixtes 40/60 : <https://www.sodexo.com>
4. Guide pratique "Égalité professionnelle femmes-hommes, mode d'emploi pour les TPE-PME", Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr>
5. Directive (UE) 2023/970 relative à la transparence des rémunérations : textes et synthèses accessibles sur le site de la Commission européenne : <https://eur-lex.europa.eu>



**DES COMPÉTENCES VIVANTES:  
BÂTIR UNE CULTURE  
D'APPRENTISSAGE PERMANENT**

**TRANSFORMER L'ACQUISITION DE SAVOIRS EN CULTURE COLLECTIVE QUI  
NOURRIT LE QUOTIDIEN.**

Dans un monde où les compétences évoluent en permanence, la clé n'est plus seulement d'acquérir du savoir, mais de le maintenir vivant et utile. Châteauform' illustre concrètement comment ancrer l'apprentissage permanent au cœur du quotidien, au service de la performance, de l'épanouissement et du collectif. Là où beaucoup empilent des contenus, il s'agit ici de faire circuler le savoir, de le pratiquer, de l'augmenter ensemble et d'en faire un réflexe professionnel.

### DES COMPÉTENCES VIVANTES : BÂTIR UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE PERMANENT

Transformer l'acquisition de savoirs en **culture collective** qui nourrit le quotidien est devenu un impératif stratégique. Dans un environnement où les connaissances se renouvellent à un rythme accéléré, la clé n'est plus seulement d'acquérir des compétences... mais de les **maintenir vivantes**, à jour, partagées et actionnables. Une compétence utile n'est pas un item de CV : c'est une **capacité en mouvement**, éprouvée sur le terrain, transférable et transmissible.

L'apprentissage n'est pas un programme en plus du travail : c'est un **état d'esprit partagé**, une manière d'exécuter, de coopérer et de décider. L'enjeu pour les organisations est d'orchestrer cette dynamique, pour que l'acquisition de savoirs devienne une **habitude collective** qui irrigue les rituels, alimente les projets et sécurise l'employabilité de chacun.

### LE NOUVEAU DÉFI DES ORGANISATIONS : APPRENDRE SANS FIN



LINDA RUEL

RESPONSABLE LEARNING ET MOBILITÉ DES TALENTS GROUPE CHATEAUFORM'



Les métiers se transforment parfois plus vite que la capacité des équipes à se former. Ce n'est plus l'obsolescence programmée des produits qui inquiète, mais **celle des compétences**. Les organisations n'ont plus le choix : il faut intégrer l'apprentissage comme un **réflexe quotidien** plutôt qu'un événement ponctuel. Comme on entretient un muscle, la compétence se renforce par **des micro-pratiques régulières**, des retours d'expérience courts, des mises en situation réelles et des boucles de feedback rapprochées.

**Apprendre devient un avantage concurrentiel durable.** Une équipe qui apprend plus vite que son environnement s'adapte mieux, innove plus sereinement et traverse les incertitudes avec davantage de cohésion. C'est aussi un facteur de **qualité de vie au travail** : donner du sens, permettre de progresser, reconnaître l'effort d'apprentissage et l'utilité sociale du travail renforce l'engagement.

### APPRENDRE N'EST PLUS UN MOMENT, C'EST UN MOUVEMENT

Qui n'a pas déjà ouvert la «liste» des formations pour choisir celle qui «plaît» le plus ? La question

utile est autre : **cette formation contribuera-t-elle réellement au développement professionnel ou personnel**, pour soi et pour l'équipe ? Sortir d'une logique de **consommation de formation** signifie passer d'un catalogue à une **intention** : quel problème voulons-nous résoudre, quelle compétence voulons-nous rendre opérationnelle et partageable ?

Ce changement de paradigme s'appuie sur trois principes :

1. **Learning in the flow of work** : apprendre pendant l'action, pas à côté.
2. **Co-construction** : chacun est auteur, pas seulement consommateur, de savoirs utiles.
3. **Capitalisation** : ce qui est appris par l'un **profite au collectif** (rituels, supports, communautés, documentation vivante).

## DE LA FORMATION À LA CULTURE D'APPRENTISSAGE

Une culture d'apprentissage permanent ne naît pas d'un catalogue plus fourni, mais d'un **changement de posture**. Il s'agit de passer d'un mode descendant, où l'entreprise «donne» des formations, à un mode **contributif**, où chacun s'approprie, partage et met en scène ce qu'il apprend. On ne «suit» plus une formation : on **fabrique de la compétence** ensemble.

Chez **Châteauform'**, cette transition s'appuie sur une conviction simple : pour réaliser notre vision stratégique, il ne suffit pas de développer des compétences techniques ; il faut **cultiver un environnement** où l'apprentissage fait partie de la culture de l'entreprise. Pour preuve, **2 des 6 valeurs** font vivre cette culture au quotidien : **Grandir et faire Grandir / Audace et Initiative**. L'une rappelle la responsabilité mutuelle du progrès ; l'autre autorise l'essai, l'itération et la prise d'initiative apprenante.

## «LA COMPÉTENCE NE SE STOCKE PAS, ELLE SE PRATIQUE»

**L'expérience Châteauform' : un terrain d'expérimentation** pour ancrer l'apprentissage dans le réel.

Pour rendre l'apprentissage concret et quotidien, nous avons structuré notre offre autour de **quatre typologies complémentaires** qui s'entrecroisent et se renforcent :

### 1. L'apprentissage sur le terrain

Avec la méthode **AJT (Apprends ton Job sur le Terrain)**, inspirée de l'**AFEST**, chaque compétence est développée **dans son contexte d'usage**. L'apprentissage est scénarisé : objectifs explicites, observation guidée, mise en pratique réelle, **phases réflexives** avec le leader, puis consolidation. On accélère ainsi la montée en compétence tout en sécurisant la

qualité opérationnelle.

Cette méthode permet l'accélération de la montée en compétences.

**Exemples de rituels** : binôme d'observation, briefing de compétences, débrief 10' «ce que j'ai appris / ce que je ressens / ce que je transmets».

### 2. L'apprentissage par la prise de responsabilités et la mobilité interne

La culture du learning à Châteauform' permet à tout Talent de **prendre de nouvelles responsabilités** s'il le souhaite, en autonomie, en véritable **intrapreneur**. Cela peut se traduire par un **changement de mission** ou une contribution **temporaire** à un projet transverse. La mobilité, sous toutes ses formes, prépare la **relève**, développe la **polyvalence**, renouvelle les compétences, et offre au Talent l'opportunité d'élargir sa vision, de découvrir d'autres métiers, de «**grandir**» personnellement et professionnellement.

- **Exemples de dispositifs** : courtes missions, pilotage de projets, passages en «vis ma vie» sur des fonctions partenaires, parrainage / mentoring.

### 3. L'apprentissage collaboratif

Le savoir circule **horizontalement** : ateliers entre pairs, communautés de métiers, **retours d'expérience** collectifs, **codéveloppement**, bibliothèques vivantes. On apprend en exposant ses réussites et ses difficultés, dans un cadre de **sécurité psychologique**. La valeur est double : progression individuelle et **capitalisation** collective.

- **Exemples de rituels** : «30 minutes pour apprendre», démonstrations éclair («show & learn»), canaux de partage asynchrones, FAQ vivantes.

### 4. L'apprentissage pédagogique

Des modules **e-learning** et présentiel viennent **enrichir et consolider** les savoirs acquis sur le terrain. Loin d'être un substitut, la formation structurée devient un **accélérateur** : elle apporte un langage commun, formalise des standards, crée des repères.

- **Exemples d'usages** : micro-modules avant/ après mission, classes inversées, ressources de référence, évaluations formatives pour piloter la progression.

**Ces formats ne sont pas cloisonnés** : ils se combinent au service d'une même dynamique – permettre à chacun d'apprendre **par et pour les autres**, dans le flux réel du travail, avec des effets visibles sur la qualité, le service et l'innovation.

## CHACUN EST ACTEUR DE SON DÉVELOPPEMENT... ET DU DÉVELOPPEMENT DES AUTRES

Le rôle des leaders est essentiel. Plus que des managers, ils deviennent des **facilitateurs**, créant les conditions de l'apprentissage plutôt que de le prescrire. Ils clarifient l'intention (pourquoi apprend-on ?), organisent le cadre (où et quand apprend-on ?), et **valorisent la contribution** (qui en bénéficie et comment le partageons-nous ?). Ils reconnaissent l'effort, protègent le temps d'apprentissage et **célèbrent** les progrès tangibles.

### Les leaders sont les jardiniers des compétences

Ils **préparent le sol** (sécurité psychologique, droit à l'essai), **plantent des graines** (objectifs d'apprentissage clairs), **arrosent et éclairent** (feedbacks fréquents, coaching bref), **taillent** (focus, priorisation) et **récoltent** (capitalisation, partage inter-équipes). À terme, l'équipe devient **auto-fertile** : elle apprend, transmet et innove sans attendre l'impulsion centrale, avec un haut niveau d'exigence et de coopération.

### MESURER POUR PROGRESSER

Une culture d'apprentissage se voit et se **mesure** :

- **Rituels** : temps dédiés, nombre de partages, qualité des retours d'expérience.
- **Impact** : réduction des délais de montée en compétence, amélioration des indicateurs opérationnels, satisfaction client.
- **Diffusion** : taux de réutilisation des contenus par d'autres équipes, mentorat actif, mobilité réussie.
- **Expérience** : perception d'utilité, sentiment de progression, engagement.

### AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE : UN ENJEU SOCIÉTAL

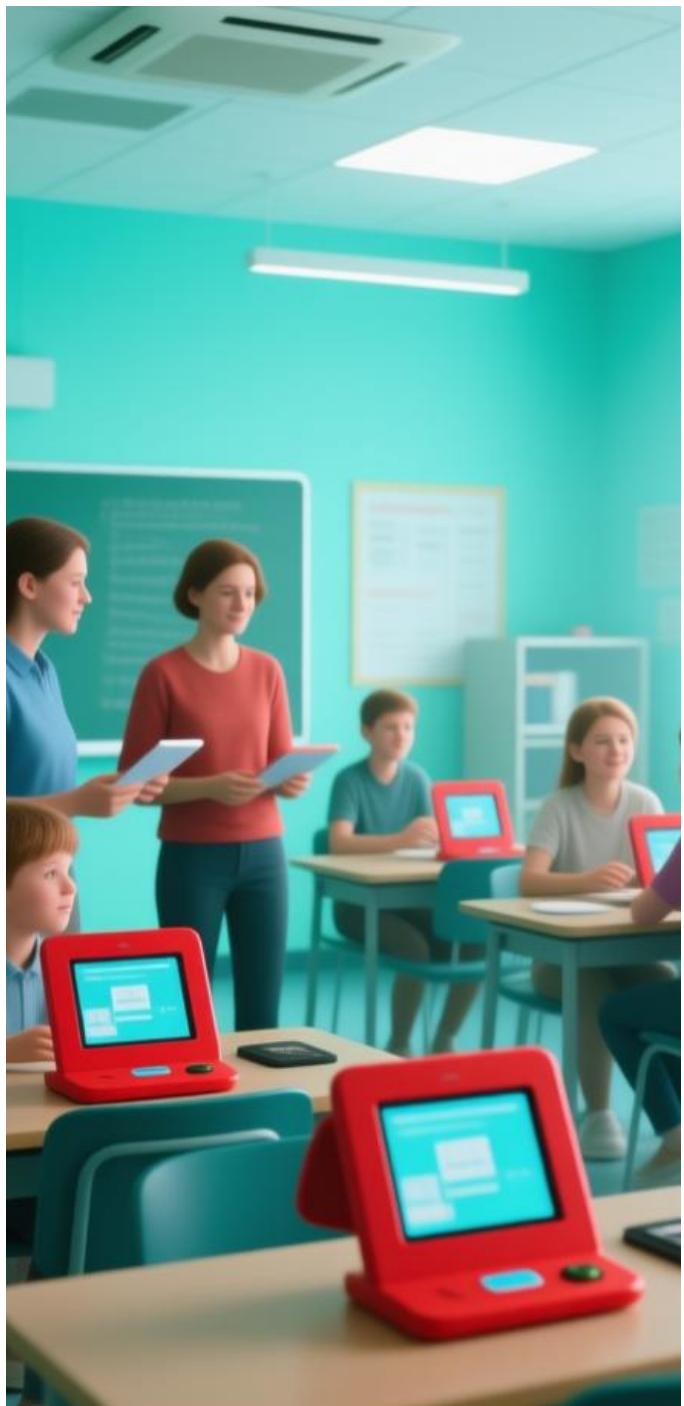
L'apprentissage permanent ne concerne pas seulement la performance économique. C'est un **levier d'inclusion, d'employabilité durable** et de **résilience collective**. Dans un monde où les repères changent vite – transition écologique, transformation technologique, nouveaux usages – apprendre ensemble permet de **maintenir un lien de sens**, de développer des métiers responsables et de renforcer la **cohésion**. Une entreprise apprenante contribue à un **écosystème apprenant** : partenaires, territoires, écoles, communautés professionnelles.

**Apprendre ensemble, c'est aussi grandir ensemble.** C'est offrir à chacun la dignité d'évoluer, la possibilité d'entreprendre, la fierté de transmettre. C'est transformer la formation en **bien commun**.

## CONCLUSION

Les compétences ne sont pas des acquis figés : elles **vivent, se transforment, se régénèrent**. Les organisations qui feront la différence demain seront celles qui sauront créer un **écosystème** où l'apprentissage est continu, collectif et profondément humain. Une culture qui ne se décrète pas, mais qui se **cultive** jour après jour — comme un **jardin** où chaque talent apporte sa graine, où les leaders soignent le terreau, et où la récolte, chaque saison, nourrit à la fois le sens, la performance et l'avenir.

*Indra RUEL*





**LA PAIE, SOURCE DE TENSIONS  
OU LEVIER DE CONFIANCE ?**

**DONNER AUX SALARIÉS UN RÔLE DANS LA VALIDATION DE LEUR  
BULLETIN POURRAIT RÉDUIRE LES ERREURS, APAISER LES ÉCHANGES ET  
AMÉLIORER LA QVT.**

# R esponsabilisation, transparence, climat social : et si la paie devenait, elle aussi, un terrain de collaboration entre salariés et employeur ?



**ANGÈLE GUILLET**  
GÉRANTE – EXPERTE SRH ET PAIE – GA  
CONSEIL RH & PAIE



## ET SI ON CO-CONSTRUISAIT LA PAIE AVEC LES SALARIÉS ?

Depuis une dizaine d'années, les outils collaboratifs se sont multipliés dans les entreprises. Plateformes de gestion de projet, messageries instantanées, logiciels de partage de documents, espaces numériques de suivi... Tout est pensé pour fluidifier la communication, alléger la chaîne administrative et optimiser les processus internes. La fonction RH n'y échappe pas : dématérialisation des dossiers du personnel, SIRH de plus en plus intuitifs, workflows de validation... autant de solutions qui simplifient la gestion quotidienne.

Et pourtant, un domaine reste encore trop souvent figé dans une approche descendante : la paie.

## LA PAIE, UN SIMPLE RÉSULTAT... OU UN PUISSANT LEVIER SOCIAL ?

Dans l'imaginaire collectif, la paie est perçue comme une finalité : une somme versée à la fin du mois. Mais derrière ce document qui semble purement technique se cache en réalité un levier déterminant pour le climat social.

Une paie juste et conforme est source de confiance. À l'inverse, une anomalie – même minime – peut déclencher des tensions. Et ce, des deux côtés : côté salariés, qui y voient un manque de reconnaissance ou d'attention ; côté directions, qui redoutent les litiges et les réclamations.

Le problème, c'est que dès qu'un élément manque – une prime oubliée, une absence mal enregistrée, un changement d'adresse non

pris en compte – l'erreur est immédiatement attribuée... au gestionnaire de paie. Celui-ci, en bout de chaîne, se retrouve à encaisser les reproches, alors même qu'il n'a souvent fait que constater les oubliés ou les manques de transmission en amont.

La paie devient alors un terrain de crispation, alors qu'elle pourrait être un espace de collaboration et de confiance.

## ET SI ON CHANGEAIT DE PARADIGME ?

Face à ce constat, une idée peut sembler un peu «folle» au premier abord : et si l'on instaurait un **système de validation préparatoire de la paie par le salarié lui-même** ?

Le principe est simple :

- Le salarié saisit ses absences, ses congés ou ses demandes de remboursement dans le SIRH.
- Le manager valide ces éléments.
- Le gestionnaire prépare la paie dans un logiciel de paie.
- Avant la validation finale, le salarié reçoit un état préparatoire de sa fiche de paie, pour confirmer que les éléments attendus y figurent : une prime promise, une astreinte, un remboursement de transport, un changement de coordonnées bancaires, etc.

En clair, la paie ne serait plus une surprise subie en fin de mois, mais le fruit d'une **co-construction** où chacun joue un rôle actif.

## LES BÉNÉFICES D'UNE PAIE COLLABORATIVE

Une telle approche aurait plusieurs avantages majeurs :

### 1. Responsabilisation de chacun :

Le salarié ne se contente plus d'attendre son bulletin, il devient acteur de la vérification. Le manager est incité à valider plus rapidement les informations. Le gestionnaire, lui, gagne en sérénité puisque la charge de contrôle est partagée.

### 2. Réduction des erreurs :

Un œil supplémentaire sur le document préparatoire permet d'identifier rapidement les oubliés avant l'édition finale. Une prime mal saisie ? Un ticket de transport oublié ? L'anomalie est signalée avant que le problème ne se transforme en litige.

### 3. Apaisement des échanges :

Au lieu de se retrouver en confrontation après coup («il manque telle prime», «on a oublié mon remboursement»), salariés et gestionnaires

travaillent du même côté. Le dialogue se déplace de la contestation vers la prévention.

### 4. Gain de temps sur le long terme :

Certes, cette étape demande un petit investissement au départ. Mais elle permet d'éviter les corrections a posteriori, les bulletins rectificatifs, les explications chronophages et les tensions sociales.

### 5. Amélioration du climat social :

La paie devient un symbole de transparence et de confiance mutuelle. Dans un monde du travail où la quête de reconnaissance et de participation est de plus en plus forte, ce type de démarche est un signal fort.

## LA PAIE : UN ENJEU DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

À l'heure où la Qualité de Vie au Travail (QVT) est au cœur des préoccupations RH, on oublie trop souvent que la paie fait partie des sujets générateurs de stress, d'incertitude et parfois même d'angoisse. L'attente du bulletin, la peur d'une erreur ou l'incompréhension face à un calcul peuvent être sources de tensions individuelles et collectives.

Un exemple concret illustre bien ce point : l'un de nos clients nous a sollicités pour réaliser un audit de paie à la suite d'une demande de son CSE. Pourquoi ? Parce que les questions de paie avaient été identifiées dans l'analyse des risques psychosociaux. Autrement dit, les anomalies ou l'opacité du processus de paie étaient perçues comme un facteur de mal-être au travail.

Cela montre à quel point la paie ne peut pas être réduite à un simple processus administratif. Elle impacte directement la perception qu'ont les salariés de leur entreprise, leur sentiment de justice et, in fine, leur bien-être. En rendant la paie plus collaborative et transparente, on s'inscrit donc pleinement dans une logique d'amélioration de la QVT.

## PME VS GRANDS GROUPES : UN MODÈLE ADAPTABLE ?

On pourrait objecter qu'un tel système est plus facile à envisager dans une PME de 20 salariés que chez un géant international. C'est vrai : la taille et la complexité des organisations influencent la faisabilité.

Mais cela ne signifie pas que le modèle soit réservé aux petites structures. On peut imaginer des phases pilotes dans certains services, des expérimentations limitées ou des outils simplifiés de prévisualisation. Certaines entreprises, notamment dans le secteur technologique ou les start-ups, ont déjà instauré des pratiques de transparence avancées en matière de paie.

Dans les PME, cette approche est non seulement réaliste mais aussi vertueuse. La proximité entre salariés, managers et gestionnaires facilite la mise en place. Dans les grands groupes, elle peut constituer un levier d'innovation RH, en phase avec les attentes des nouvelles générations en quête de transparence et de participation.

## LES RÉSISTANCES À ANTICIPER

Bien entendu, une telle évolution ne va pas sans résistances :

- **La charge de travail supplémentaire :** certains pourraient craindre que la validation préparatoire alourdisse les processus. Mais si le SIRH est bien conçu, l'effort reste minime.
- **Le risque de dérive :** un salarié pourrait contester systématiquement des éléments pourtant corrects. C'est un risque réel, mais qui peut être encadré par des procédures claires.
- **La complexité technique :** tous les logiciels ne permettent pas aujourd'hui une telle flexibilité. Mais les éditeurs de SIRH évoluent rapidement, et l'innovation va dans le sens d'une plus grande transparence et d'un accès facilité aux données

## VERS UNE RH RÉELLEMENT COLLABORATIVE

Depuis plusieurs années, on parle de «RH collaborative». Mais dans la pratique, ce concept reste souvent limité à la gestion des talents, à la formation ou à l'engagement des salariés. Pourquoi ne pas l'étendre jusqu'à la paie ?

La paie est au cœur de la relation employeur-salarié. Elle est le reflet d'un contrat de travail, d'un engagement mutuel, d'une reconnaissance

tangible. Faire participer les salariés à sa construction, même partiellement, c'est transformer un processus purement technique en un outil de dialogue social.

C'est aussi redonner du sens au travail du gestionnaire de paie. Trop souvent cantonné à un rôle d'exécutant, il devient facilitateur, garant d'un processus collaboratif et transparent.

## CONCLUSION : UNE UTOPIE RÉALISTE ?

Alors, est-ce une idée utopique ? Peut-être. Mais les grandes avancées naissent souvent de ces «folies» qui, au départ, paraissent inconcevables.

La dématérialisation des bulletins, la signature électronique, les congés saisis directement par les salariés : toutes ces pratiques paraissaient irréalistes il y a encore quinze ans. Aujourd'hui, elles sont devenues des évidences.

Pourquoi ne pas imaginer que, demain, la validation préparatoire de la paie fasse partie du quotidien ? Dans un monde du travail où la collaboration, la transparence et la confiance sont devenues des valeurs centrales, la paie collaborative pourrait bien être la prochaine étape logique.

Et si, finalement, faire de la paie un sujet partagé et co-construit était l'une des clés d'une entreprise plus sereine, plus équitable et plus humaine ?

Angèle GUILLET



**HECTOR : L'IA AU SERVICE DE  
L'AUTONOMIE APPRENANTE À  
SHOWROOMPRIVÉ**

UN ASSISTANT INTERNE PERMETTANT À CHACUN DE POUVOIR  
APPRENDRE PAR SOI-MÊME SUR TOUTES LES SUJETS

**C**hez Showroomprivé, l'IA s'invite dans le learning autrement : HectoR, assistant conversationnel développé 100% en interne, aide les collaborateurs à construire leur plan de développement personnalisé selon la logique 70/20/10. L'objectif : faire de chaque salarié le premier acteur de sa progression.

**MATTHIEU PECQUEUX**  
HR & LEARNING MANAGER GROUP



Une IA faite maison, parce qu'on voulait donner du sens. Showroomprivé est une des premières startups françaises, et l'un des pionniers du e-commerce en France ! C'est une entreprise qui depuis ses débuts fait du destockage de Marques (mode, maison, voyage...) et donc de la négo entre humains, et qui a révolutionné son modèle il y a plusieurs dizaines d'année en digitalisant son commerce.

Son ADN c'est donc à la fois l'humain et la technologie. Le tout en étant dans un secteur où chaque euro compte, et où la performance économique du fait de la vente flash se fait au mois.

On comprend alors tout de suite, que pour les RH, penser le développement des compétences à l'heure de l'ia a posé plusieurs problématiques qui ont accompagné la mise en place d'HectoR :

- Développer quelque chose de simple, efficace et à coût faible
- Capitaliser sur ce qui existe et qui n'est pas toujours identifier comme de la formation (l'échange, le feedback, la pratique au quotidien...)
- Penser technologie tout en restant 100% dans l'humain

C'est comme cela qu'à l'été 2024, après une

dizaine d'heures de développement «home made» par une personne des RH via Python assisté par IA, à Showroomprivé, on a lancé HectoR, un petit assistant ia qui vous propose de vous aiguiller pour répondre à votre besoin de formation...

On l'a imaginé et programmé nous-mêmes, pour que les employés reprennent en main leur propre progression, au lieu de juste attendre une formation.

On ne voulait pas juste un gadget de plus, mais que chacun se remette à apprendre par soi-même, tous les jours.

HectoR est fait avec Python, sans dépendre de «trucs extérieurs» et est 100% gratuit, pour qu'on garde le contrôle sur nos données et qu'elles soient en sécurité.

On a fait simple : un projet pas trop technique, mais où l'humain et l'apprentissage sont importants.

### Apprendre en 3 étapes

L'idée derrière HectoR, c'est un modèle 70/20/10 :

70% de ce qu'on apprend passe par ce qu'on fait directement, c'est «apprendre en faisant», en testant des choses, en pratiquant dans notre travail de tous les jours.

20% de ce qu'on apprend passe par l'interaction sociale, c'est «apprendre des autres» grâce aux feedback, aux conseils, en regardant et en partageant.

10% de ce qu'on apprend provient d'une connaissance transmise directement, c'est «apprendre par la théorie» avec des cours, des vidéos et des documents.

L'IA via HectoR ne nous dit pas quoi faire : elle aide, guide et montre un chemin pour apprendre, que l'on peut s'approprier et retravailler : «fais ce que tu veux avec».

Une réponse standardisée, claire et rien que pour nous.

En gros, si un employé dit j'aimerais bien me former sur PowerBi, HectoR lui propose un plan sur 4 semaines, avec les 70/20/10. L'assistant commence toujours par cette phrase qui met l'échange sur son développement en première ligne de toute prise d'initiative : **«Voilà un exemple de plan de formation 70/20/10 pour t'aider à t'améliorer. N'oublie pas d'en parler avec ton management avant de te lancer. Bonne formation !».**

Ça rappelle que c'est un travail d'équipe : l'employé se mobilise pour son développement, avec un échange constructif qui permet d'engager son management et les RH. C'est indispensable pour s'assurer que les plans de développement des compétences soient bien en ligne avec les priorités de l'entreprise, de la direction, du service, et de la personne dans ses missions.

Chaque plan comprend :

- Des exemples d'actions à tester dans le travail de tous les jours.
- des exemple d'interaction pour recevoir de l'apprentissage des autres (mentorat, retours).
- des contenus théoriques, qu'on trouve à deux endroits : un Airtable en interne, avec des liens vers des ressources gratuites et les formations qu'on propose dans le catalogue Showroomprivé de formations. Des ressources en ligne (Coursera, edX, FutureLearn, etc.).

Et pour finir, l'assistant donne un calendrier sur 4 semaines avec des exemples de mise en place des 3 types d'actions de formation détaillées précédemment (70 /20/10)

On veut ainsi que l'assistant soit un outil pour vous aider à grandir, par l'appropriation d'un modèle de développement des compétences, et pas pour vous forcer la main. HectoR ne vous dit pas ce que vous devez faire, il vous donne des idées, vous aide à organiser et vous montre ce qui est possible, tout en rappelant la force de l'interaction humaine (échange avec le

management). **In fine, c'est vous qui décidez de votre parcours, l'IA est juste là pour vous donner un coup de pouce.**

Le plus important, c'est que chacun propose des idées pour sa propre progression. Ça change la façon de voir l'apprentissage : au lieu d'attendre une formation, l'employé prend les devants, en parle à son management et utilise les ressources à disposition.

Une IA respectueuse et qui apprend HectoR, c'est une autre façon de voir l'intelligence artificielle : un outil qui simplifie les choses sans nous prendre pour des enfants.

En interne, ça a aussi permis de montrer ce que l'IA peut faire : beaucoup d'employés ont découvert les possibilités de l'IA générative, dans un cadre sûr et utile. HectoR, c'est une façon de découvrir la culture digitale et de se prendre en main pour apprendre.

Les équipes sont curieuses, et cela donne un élément concret pour prendre en main son développement, dans un groupe international et à taille humaine, où les moyens budgétaires sont optimisés, et où il y a cependant un grand nombre de facteurs clés de succès en termes de développement de compétences existants qui non connus et non utilisés.

Et après ?

Nous y allons par étapes. La prochaine ? c'est de faire progresser le modèle ! Traduire automatiquement les demandes (aujourd'hui il existe un module anglais et un module français mais HectoR ne traduit pas encore automatiquement et dans toutes les langues), mieux comprendre ce qu'on demande, et voir comment les gens utilisent l'outil (en gardant l'anonymat). On souhaite aussi voir comment automatiser, et donner la main à nos salariés pour développer le airtable qui permet de constituer notre bibliothèque de learning, toujours avec cette idée d'intelligence collective et d'expérience humaine.

On gardera par contre la même idée : utiliser la technologie simplement pour que chacun ait envie d'apprendre, et que l'Humain soit au cœur du développement des compétences grâce à l'ia.

**Pour nous, l'innovation RH, ce n'est pas d'avoir des outils compliqués, mais de donner envie aux gens de se dépasser.**

*Matthieu DECQUEUX*

**SHOWROOM**  
• PRIVÉ

**HectoR**  
Ton Assistant Learning Personnel SRP

fr  en

fr  en

Quel est ton besoin de formation ?  
je veux me former à powerbi

**Soumettre**

Voici un exemple de plan de formation structuré 70/20/10 pour se former à Power BI. N'oublie pas d'en discuter avec ton management avant toute initiative. Bonne formation 😊

**Plan de formation 70/20/10**

**70% : apprentissage par la pratique**  
Pour apprendre Power BI par la pratique, voici 4 actions concrètes :

1. **Créer un rapport simple** : Télécharge un jeu de données exemple (par exemple, les données de ventes d'une entreprise) et crée un rapport simple avec Power BI pour visualiser les données.
2. **Importer des données** : Importe des données à partir d'une source de données (par exemple, Excel, SQL Server) et transforme-les pour les utiliser dans Power BI.
3. **Créer des visualisations** : Crée différentes visualisations (par exemple, des graphiques à barres, des histogrammes) pour représenter les données.
4. **Partager un rapport** : Partage un rapport avec des collègues ou des utilisateurs pour recueillir des commentaires et améliorer la communication.

**20% : apprentissage social**  
Pour apprendre Power BI en interagissant avec les autres, voici 3 actions concrètes :

1. **Rejoindre un groupe de travail** : Rejoins un groupe de travail ou un forum en ligne dédié à Power BI pour discuter avec d'autres utilisateurs et obtenir de l'aide.
2. **Demande de l'aide** : Demande de l'aide à un collègue ou un mentor qui a de l'expérience avec Power BI pour résoudre un problème ou améliorer tes compétences.
3. **Participer à une session de partage** : Participe à une session de partage de connaissances sur Power BI pour apprendre de nouvelles astuces et bonnes pratiques.

**10% : formation formelle**  
Voici quelques ressources de formation formelle pour se former à Power BI :

**Contenus internes SRP**

- **POWER BI - IMPORTER/TRANSFORMER DES DONNEES** (25 min) | <https://www.clic-formation.net/importer-des-donnees/exercice-tutoire-3.html> | Usage professionnel : Analyser les données de ventes pour identifier les tendances.
- **POWER BI - IMPORTER/TRANSFORMER DES DONNEES** (5 min) | <https://www.youtube.com/watch?v=ExsQJSm0Ak&t=2s> | Usage professionnel : Importer des données à partir d'Excel pour créer des rapports.
- **POWER BI - LES VISUALISATIONS** (5 min) | <https://www.clic-formation.net/types-de-visualisations.html> | Usage professionnel : Créer des visualisations pour communiquer les résultats à l'équipe.
- **POWER BI - LES GRAPHIQUES** (35 min) | <https://www.youtube.com/watch?v=pW-9q0t5Hc&t=267s> | Usage professionnel : Créer des graphiques pour analyser les données de production.

**Ressources en ligne gratuites**

- **Microsoft Learn** : <https://learn.microsoft.com/fr-fr/power-bi/> | Usage professionnel : Se former aux fonctionnalités de base de Power BI.
- **Power BI Tutorials** : <https://www.powerbi.com/fr-fr/tutorials/> | Usage professionnel : Apprendre à créer des rapports et des visualisations.
- **DataCamp** : <https://www.datacamp.com/courses/power-bi-tutorial> | Usage professionnel : Se former à l'analyse de données avec Power BI.

**Rétroplanning réaliste sur 4 semaines**

Voici un exemple de rétroplanning pour se former à Power BI sur 4 semaines :

- Semaine 1 :
- Jour 1-2 : Réaliser les actions concrètes d'apprentissage par la pratique (70%)
- Jour 3-5 : Explorer les ressources de formation formelle (10%)
- Semaine 2 :
- Jour 1-2 : Réaliser les actions concrètes d'apprentissage social (20%)
- Jour 3-5 : Continuer à explorer les ressources de formation formelle (10%)
- Semaine 3 :
- Jour 1-2 : Réaliser des projets pratiques avec Power BI
- Jour 3-5 : Réviser et pratiquer les compétences acquises
- Semaine 4 :
- Jour 1-2 : Finaliser les projets pratiques et les présenter à l'équipe
- Jour 3-5 : Évaluer les progrès et planifier les prochaines étapes

N'oublie pas de discuter avec ton management avant de commencer et de adapter le plan en fonction de tes besoins et de tes contraintes. Bonne formation !



**RH & MANAGERS,  
CO-ARCHITECTES DU FUTUR  
APPRENANT**

**VERS DES ENVIRONNEMENTS CAPACITANTS ET UNE FONCTION HUMAINE  
PARTAGÉE**

**Q**uand l'apprentissage devient le moteur de la performance, RH et managers ne prescrivent plus : ils co-construisent des environnements capacitants. Enquête au cœur des organisations qui réinventent le leadership apprenant.



**JEAN-LUC ESTOURNEL DE MANIBAN**  
DIRECTEUR TRANSFORMATION & AUDIT ORGANISATIONNEL, FORMATEUR EN LEADERSHIP

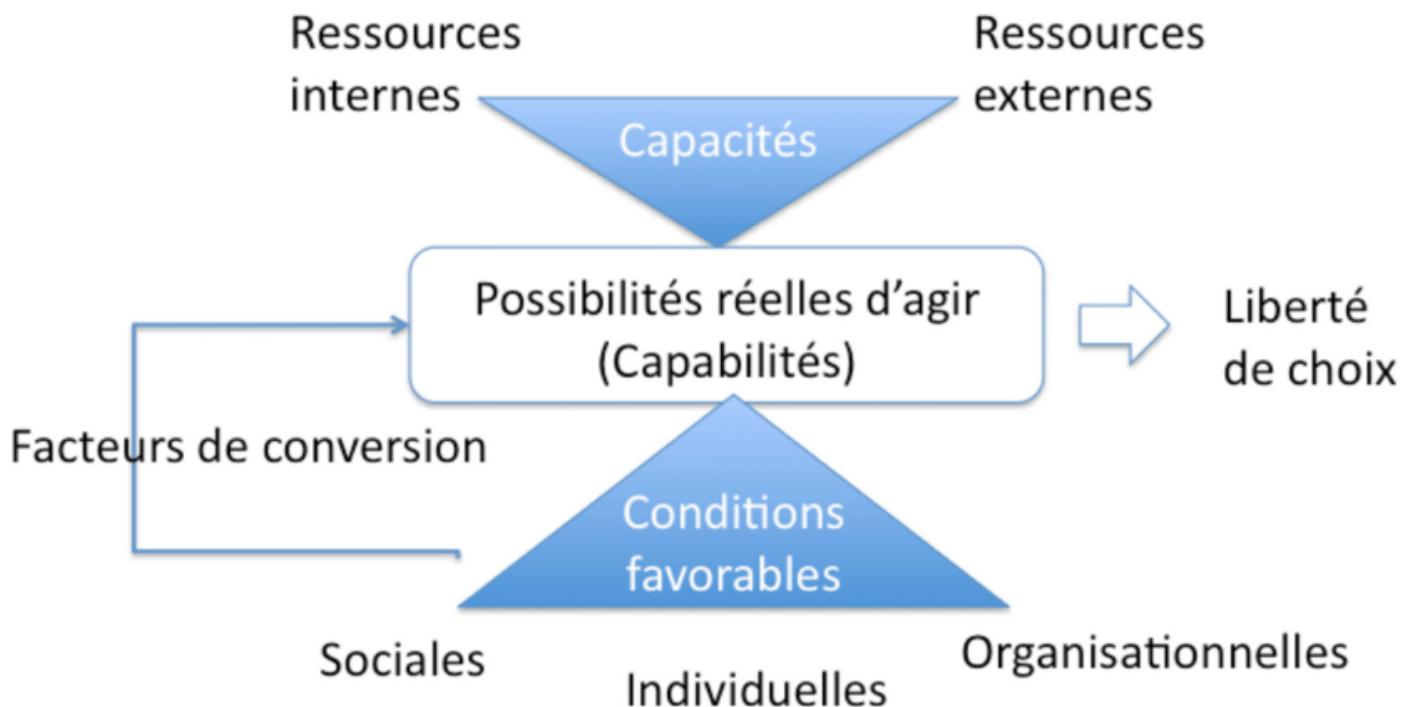


Philippe Carré (1) forge le concept d'apprenance en partant de la mise en lumière de l'obsolétescence des méthodes d'apprentissage qui ne prennent pas en compte l'environnement et l'appétence des salariés. Il le définit comme «l'ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles». Pour Carré, l'apprenance rapproche la formation et le travail jusqu'à les fusionner, insérant l'idée de développement des compétences dans la trame même du travail quotidien. La performance ne dépend plus seulement de ce que les collaborateurs savent, mais de la manière dont ils apprennent, partagent et transforment leurs pratiques. Cette exigence, mise en évidence par le rapport Benhamou & Lorenz (2), interroge profondément le rôle des fonctions RH et

managériales. «Il ne suffit plus de mettre à disposition des ressources d'apprentissage, encore faut-il créer les conditions de leur appropriation effective par les acteurs.»

## 1. LES ENVIRONNEMENTS CAPACITANTS : DU CONCEPT À L'OPÉRATIONNALISATION

Issu des travaux d'Amartya Sen (3) sur les capacités, le concept d'environnement capacitant a été introduit par Falzon (4) en ergonomie, puis étendu par Fernagu-Oudet (5) au domaine de la formation. «Un environnement capacitant ne se limite pas à offrir des ressources ; il permet à chacun de les convertir en véritables capacités d'action. Un environnement capacitant n'est pas un dispositif, mais une culture du possible.»



Comme l'illustre ce modèle, les ressources (internes et externes) ne deviennent capacités effectives que si elles rencontrent des conditions favorables – sociales, individuelles, organisationnelles – qui agissent comme facteurs de conversion. Cette dynamique ouvre alors une véritable liberté de choix pour les collaborateurs.

Ces facteurs de conversion se déclinent en trois niveaux :

- Individuels : motivation, expérience, disposition à apprendre (apprenance)
- Sociaux : feedback entre pairs, dynamique collective, espaces de réflexivité
- Organisationnels : dispositifs RH, pratiques managériales, rituels d'échange

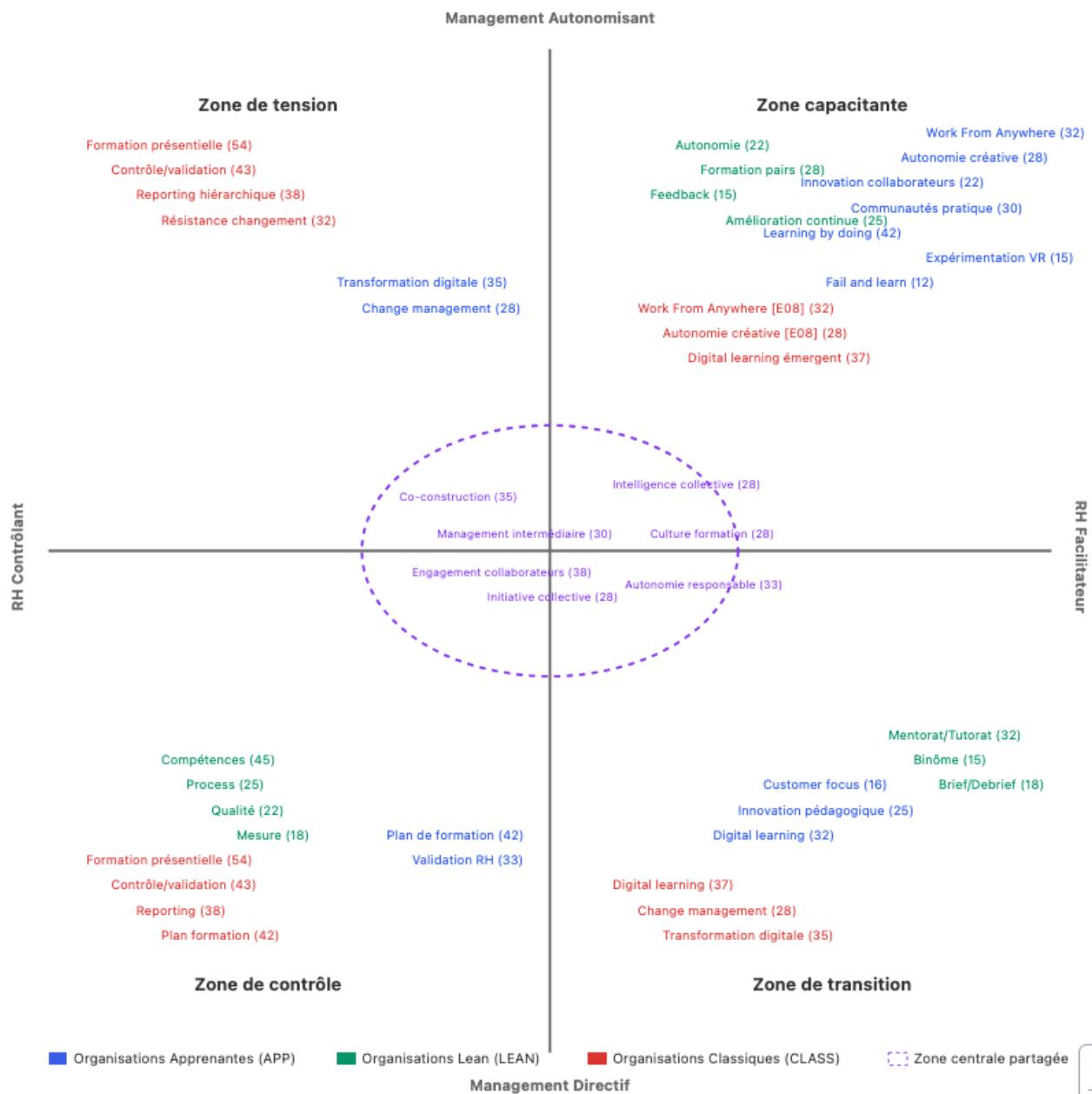
Leur activation ne relève pas d'une démarche isolée mais d'une dynamique systémique : les facteurs individuels (motivation des collaborateurs) rencontrent les facteurs

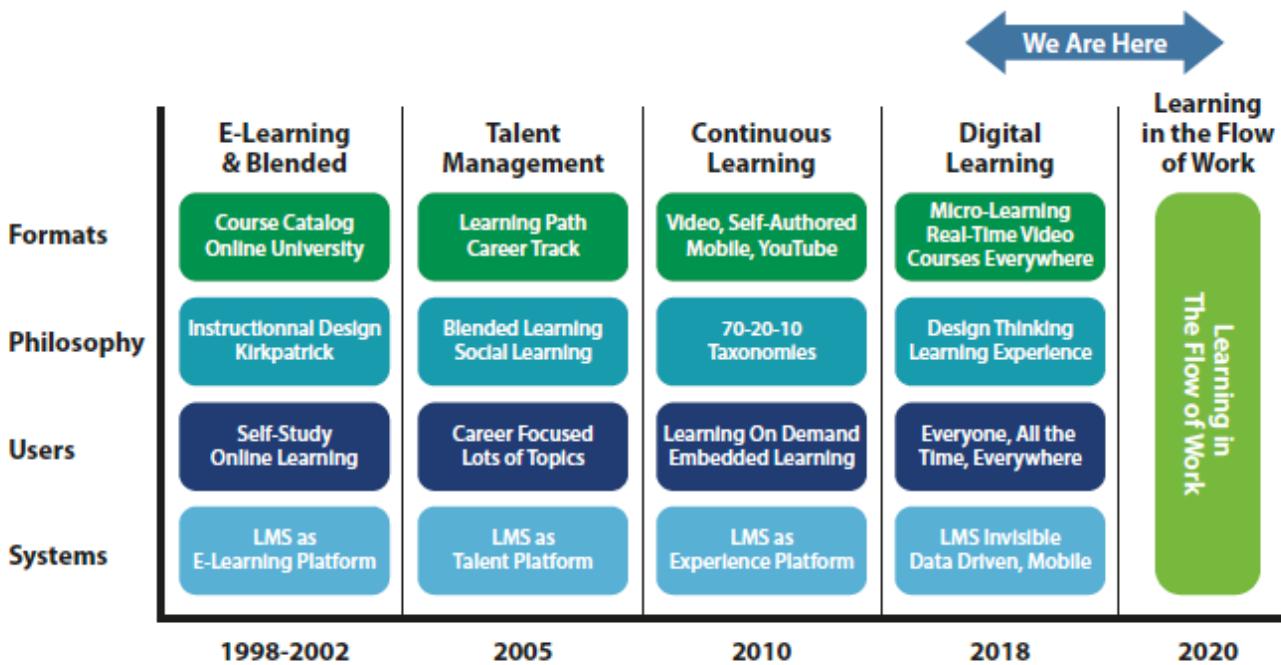
sociaux (apprentissage entre pairs) dans un cadre organisationnel favorable (autonomie, légitimation). C'est cette articulation qui permet le passage d'une logique de développement prescrit à une logique d'auto-organisation apprenante.

Ce changement de paradigme appelle un nouveau mode de coopération entre RH et managers : celui d'une co-construction continue des conditions d'apprentissage. Pour comprendre comment cette co-construction s'opère dans les faits, notre étude a cartographié les pratiques d'un panel de 12 entreprises.

## 2. DE LA CARTOGRAPHIE LEXICOMÉTRIQUE À L'ANALYSE DE LA MATURITÉ APPRENANTE

Au cœur de notre étude exploratoire, une phase lexicométrique a cartographié les univers de langage de trois types d'organisations : apprenantes (APP), lean (LEAN) et classiques (CLASS).





Source : Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.

Issue d'une tradition sociologique de l'analyse de discours, cette cartographie fait apparaître des univers sémantiques distincts : par exemple, là où les organisations 'CLASS' mobilisent un vocabulaire de prescription, les organisations 'APP' valorisent la co-construction et l'expérimentation collective. Cette analyse comparative a dégagé trois dynamiques de collaboration : opérationnelle (CLASS), tactique (LEAN) et stratégique (APP).

Cette lecture lexicométrique a ensuite servi de socle à une analyse qualitative inspirée de la méthode Gioia, permettant d'identifier les leviers de conversion activés — ou non — dans chaque configuration de collaboration RH-managers.

Ces dynamiques permettent de situer les organisations observées au regard du modèle de la High-Impact Learning Organization (6) qui retrace l'évolution des approches d'apprentissage sur vingt ans : comme le montre cette trajectoire, l'évolution s'opère du e-learning institutionnel centré sur la transmission, au digital learning personnalisé, jusqu'à l'apprentissage dans le flux du travail, où chaque collaborateur apprend en agissant. Cette trajectoire traduit le passage d'une logique de formation planifiée à une culture d'apprenance en continu, rendue possible par la collaboration RH-managers. «La maturité apprenante se mesure moins à la technologie qu'à la capacité d'apprendre dans le flux du travail.»

### 3. LE LEADERSHIP APPRENANT EN SITUATION : DU LEADERSHIP HIÉRARCHIQUE AU LEADERSHIP DE PROXIMITÉ

Dans les organisations apprenantes observées, le leadership ne découle plus de la

hiérarchie mais émerge de la proximité. Patrick Benamar, Directeur Learning & Development chez Renault, analyse une évolution qui souligne que «la première source d'apprentissage c'est le collègue d'à côté». Cette primauté du pair interroge les fondements du management : l'autorité ne provient plus du statut mais de la capacité à résoudre immédiatement un problème quotidien. L'exemple des équipes de nuit autonomes qu'il observe chez Renault illustre ce leadership distribué : «les gens savent vers qui retourner, il n'y a pas de chef, ils s'auto-organisent», et ces équipes fonctionnent «mieux» que leurs homologues de jour encadrées hiérarchiquement.

**«L'apprentissage n'est pas une fonction support, mais le cœur du fonctionnement de l'organisation.» — P. Benamar**

#### Du contrôle à la facilitation

Cet éplacement transforme le rôle du manager : il devient «animateur de la dynamique collective» plutôt que prescripteur. Son autorité se renforce paradoxalement lorsqu'il légitime les apprentissages horizontaux et crée des rôles de formateur-relais qui «répondent aux questions de proximité pour que les gens n'attendent pas la formation».

Cette facilitation prend des formes variées selon les contextes organisationnels. Chez Cuisines Schmidt, Thierry Wauquier, Directeur Talent Management, décrit comment «l'apprentissage holistique est renforcé par des rituels comme le mentorat, les ateliers collectifs et le 'Challenge du président'». Le manager devient ici orchestrateur de rituels qui structurent l'apprentissage collectif.

Chez Ogilvy, Lobna Calleja Ben Hassine, Chief People Officer, observe une dynamique plus

spontanée : «Les collaborateurs se sont regroupés pour préparer leur certification Meta, puis ont partagé leur réussite sur LinkedIn». Dans ce cas, le manager crée un cadre souple où l'initiative collaborative émerge naturellement quand les enjeux sont partagés.

### L'architecture relationnelle comme nouvelle fonction

Le leadership apprenant consiste moins à diriger qu'à architecturer les conditions de l'apprentissage collectif. Le manager crée un écosystème – un environnement capacitant – où la compétence circule naturellement entre pairs, rendant l'organisation résiliente même en l'absence de hiérarchie formelle.

Cette vision illustre le basculement paradigmatique des organisations apprenantes : l'apprentissage cesse d'être une activité périphérique pour devenir le moteur de la performance. Chez Renault, cette philosophie se concrétise par le programme «Runaway» et un réseau de 2500 Ambassadeurs qui redonnent aux équipes la responsabilité de leur développement collectif. Dans cette logique, les RH conçoivent les cadres et les outils, mais la qualité du développement dépend de la manière dont les managers animent les environnements capacitants au quotidien. Cette alliance peut s'outiller via des grilles de maturité apprenante (7) permettant aux binômes RH-managers d'identifier leurs leviers de progression communs.

C'est cette alliance, entre ingénierie RH et facilitation managériale outillée, qui fonde ce que Bernard Coulaty (8) appelle une fonction humaine partagée – un espace où chacun contribue à faire grandir les autres.

### 4. PRENDRE LA MESURE DU VIVANT ORGANISATIONNEL : LE RÔLE STRATÉGIQUE DU LEADERSHIP APPRENANT

Évaluer la maturité apprenante n'a de sens que si l'on observe la vitalité des interactions humaines. Les managers occupent une position d'observation privilégiée : ils captent au quotidien les micro-signaux qui échappent aux tableaux de bord traditionnels. Plutôt que de compter des heures de formation, les organisations les plus apprenantes suivent la densité des liens d'apprentissage, la porosité entre travail et apprentissage, la capacité des collectifs à se régénérer après un échec. Ces indicateurs ne prennent vie que par le regard du manager de proximité, seul capable de percevoir une question inattendue en réunion, une initiative spontanée entre collègues, une remise en cause constructive d'une procédure.

### L'effet démultiplicateur du leadership apprenant

L'exemple de Jean-Pascal Tricoire chez Schneider Electric l'illustre. Elodie Grangé, ancienne People Engagement Director et

intervenante à l'IÉSEG, se rappelle : «lors de ses déplacements, il demandait souvent : 'Qu'est-ce que tu as appris aujourd'hui ?'»

**«Qu'est-ce que tu as appris aujourd'hui ?» — J.-P. Tricoire**

Cette question rituelle ne relève pas de la simple politesse managériale mais traduit un leadership par l'exemple qui transforme chaque interaction en opportunité de développement. Le manager devient facilitateur d'un environnement capacitant où l'apprentissage se diffuse naturellement. C'est cette cohérence du leadership apprenant, du sommet à la base de l'entreprise, qui caractérise l'organisation apprenante. Dans le panel d'entreprises observées, la maturité apprenante apparaît lorsque les collectifs se saisissent eux-mêmes de ces espaces, inspirés par ce leadership exemplaire qui fait de chaque interaction une occasion d'apprentissage partagé.

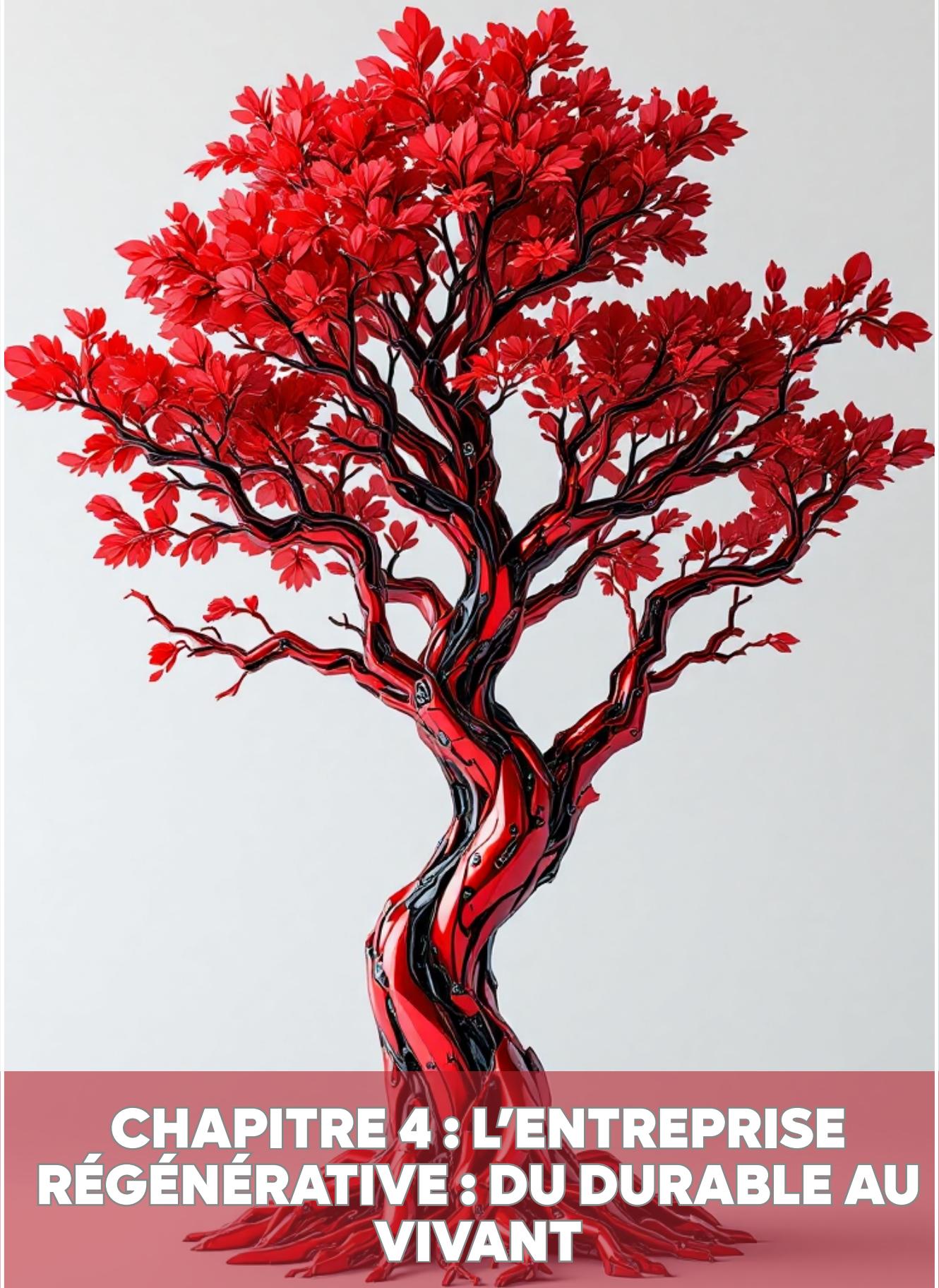
### CONCLUSION – VERS DES ORGANISATIONS VIVANTES

Les environnements capacitants ne relèvent pas de l'utopie : ils sont des marqueurs de maturité apprenante. Ils s'observent, se conçoivent et se facilitent. La maturité apprenante dépend moins de la taille ou du secteur que de la qualité du partenariat RH-managers, du leadership apprenant des managers et de leur capacité à activer quotidiennement les facteurs de conversion au sein de leurs équipes. Demain, les fonctions RH et managériales seront évaluées non sur le volume de formations délivrées, mais sur la vitalité des environnements capacitants qu'elles auront su faciliter ensemble.

Article issu de mon mémoire de thèse professionnelle – Executive Master «Direction Transformation & Développement Humain» (IÉSEG, 2024).

*Jean-Pascal Tricoire*

1. Carré P. (2005) – L'Apprenance : vers un nouveau rapport au savoir, Paris, Dunod
2. Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020). Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. Rapport de France Stratégie.
3. Sen A. (1999) – Development as Freedom, Oxford University Press.
4. Falzon P. (2005) – Ergonomics, Knowledge Development and the Design of Enabling Environments, HWW Conference, Guwahati.
5. Fernagu-Oudet S. (2012) – Favoriser un environnement capacitant dans les organisations, in Bourgeois & Durand (dir.), Apprendre au travail, PUF.
6. Bersin J. (2018) – A New Paradigm For Corporate Training: Learning In The Flow of Work <<https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>>
7. Bonetto T. & Baivier M. (2023) – Les 4 niveaux de maturité de l'organisation apprenante, HBR France
8. Coulaty B. (2024) – Engager pour transformer, Managers et DRH, co-producteurs d'une nouvelle fonction humaine, EMS Editions





**LA SOCIÉTÉ À MISSION :  
DONNER DU SENS À SON PROJET  
D'ENTREPRISE POUR REDONNER  
DU SENS AU TRAVAIL**

**R**econversion, quête de sens, désengagement... Et si la réponse à ces symptômes du monde du travail résidait dans une redéfinition profonde du projet d'entreprise ? La Société à Mission propose une voie pour réconcilier performance, impact et engagement.



**Claire SCHWARTZ**

**RESPONSABLE DE L'ENGAGEMENT GROUPE CHÂTEAUFORM' ET ENSEIGNANTE EN STRATÉGIE D'ENTREPRISES À IMPACT À LA REGEN SCHOOL**



**LA SOCIÉTÉ À MISSION :  
DONNER DU SENS À SON PROJET  
D'ENTREPRISE POUR REDONNER DU  
SENS AU TRAVAIL**

**EN QUÊTE DE SENS**

Vous la connaissez probablement... Elle a entre 35 et 45 ans, deux enfants, a fait une école de commerce et a connu un beau début de carrière. Elle aurait pu continuer à évoluer dans son métier, mais elle a très envie de tout plaquer pour se reconvertisir dans la RSE !

Lui aussi, vous le connaissez... Il a entre 23 et 35 ans, a fait des études qui le destinaient à une jolie carrière, mais le modèle professionnel de ses parents ne l'attire pas du tout. Ça le rebute même ! À quoi bon perdre sa vie à la gagner ?

Et puis il y a ceux – vous les connaissez également – qui n'ont pas la possibilité, le luxe, de se poser ce type de questions. Car il faut faire bouillir la marmite. Mais se lever le matin pour répéter la même tâche toute la journée, sans trop savoir pourquoi, n'est pas réjouissant. On le fait, parce qu'il faut le faire.

Clichés ? Peut-être... ou pas ! Bien sûr, il faudrait nuancer. Néanmoins, pour de plus en plus de collaborateurs, se lever chaque matin pour aller travailler n'est pas une partie de plaisir, et cela peut même être douloureux.

Désalignement, priorisation, désintérêt, perte de sens... tous ces éléments suscitent du désengagement dans les équipes, entraînant toutes sortes de désagréments pour l'entreprise : ambiance délétère, absentéisme, hausse du turnover, accidents, arrêts maladie, etc.

La remobilisation durable des équipes ne relève pas uniquement de la gestion RH ou du management : c'est un **enjeu stratégique** qui doit faire l'objet d'une réflexion profonde sur la **raison d'être** de l'entreprise et sa **contribution au monde**.

**LA MISSION COMME PROJET D'ENTREPRISE : UNE AVENTURE COLLECTIVE AU SERVICE DE L'IMPACT POSITIF**

Depuis 2019, les entreprises peuvent adopter la qualité de **Société à Mission** en se dotant d'une **raison d'être et d'objectifs associés**. Cette raison d'être est inscrite dans les statuts de l'entreprise, comme une boussole, et complétée par des objectifs que l'entreprise s'engage à poursuivre :

«Les statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.» (Article L210-10 du Code du Commerce)

En décidant de réfléchir à sa raison d'être, et plus largement à sa mission, l'entreprise se plonge dans des questionnements intrinsèquement liés à l'engagement des collaborateurs :

**Qui sommes-nous (en tant qu'entreprise) ? En quoi croyons-nous (conviction) ? Pourquoi existons-nous (moteur) ? Que manquerait-il au monde si notre entreprise n'existe pas (impact & singularité) ? Qu'est-ce qui fait que notre entreprise existera encore dans 25 ans (projection) ?**

Une fois la raison d'être formulée, explicitée (chaque mot compte) et communiquée, elle devient **la boussole de l'entreprise**. Elle doit être incarnée par les dirigeants, les leaders, et chaque collaborateur.

Mais la raison d'être, aussi forte, singulière, projective soit-elle, **ne suffit pas** à engager durablement. Ce sont **les objectifs concrets, et leur traduction opérationnelle dans chaque métier**, qui créent la mobilisation. C'est ce qu'on appelle le **modèle de mission**.

Le caractère mobilisateur et fédérateur de la mission réside dans le fait qu'elle donne des objectifs communs à toute l'entreprise. Collectivement, l'ensemble des collaborateurs doit œuvrer pour atteindre les cibles fixées, sur lesquelles l'entreprise sera auditée tous les deux ans par un organisme tiers indépendant.

La mission contribue à casser les silos, multiplie les projets transverses, et crée du dialogue et de la coopération au service de l'impact.

### LIBÉRER LES ÉNERGIES AU SERVICE DE LA MISSION DE L'ENTREPRISE POUR MAINTENIR LA MOBILISATION

Depuis plusieurs années, la RSE a permis de mettre en lumière les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) des entreprises, dans le but de **minimiser les externalités négatives** de leurs activités. Ces enjeux sont priorisés en fonction des activités, et traduits en KPI sectoriels (ou non), afin de comparer les performances.

La **Mission**, quant à elle, propose un cadre plus souple et moins normé, permettant l'innovation en vue de la **maximisation des impacts positifs**. L'entreprise se fixe ses propres enjeux, objectifs et indicateurs, en lien avec ses convictions profondes, son ADN et les impacts positifs recherchés sur ses parties prenantes, son territoire et son écosystème.

Cette liberté du cadre doit permettre une liberté dans l'**expression des talents au service de la mission**. En communiquant sur les impacts qu'elle recherche (**le WHY**) et non uniquement sur les tâches à réaliser (**le WHAT**), l'entreprise donne à ses équipes la possibilité d'exprimer pleinement leur potentiel.

Chacun, dans son métier, avec sa personnalité et – oserais-je le dire – **ses talents**, peut se rendre utile à l'atteinte des objectifs de mission.

Avec la Mission, **l'impact n'est plus l'apanage du directeur RSE**, mais devient l'**affaire de tous** pour un engagement collectif.

### NE PAS FAIRE RETOMBER LE CERCEAU : LE CHALLENGE DU QUOTIDIEN

La mission, cela s'entretient ! Car on retombe vite dans les schémas classiques court-

termistes et on perd de vue nos objectifs. Cela peut aller très vite : un mauvais onboarding, un défaut de communication, de sensibilisation ou de formation, un mauvais suivi, des imprévus qui viennent perturber l'activité... et voilà les silos qui se recréent, les objectifs individuels qui reprennent le pas sur le collectif.

Et quand la mission s'étoile, **l'engagement s'étoile avec elle**.

Alors, il faut des garde-fous ! C'est le rôle du **Manager de mission**, du **Comité de mission**, et le cas échéant des **Référents de mission**. Garder le cap, avec la mission comme boussole.

Certains outils sont mis en place dans les entreprises pour ne pas perdre la mission de vue, à l'instar de **Châteauform'** qui a développé sa **boussole de prise de décision**. Cette matrice est utilisée par les équipes pour s'assurer que chaque projet ou décision passe au filtre de la mission et des impacts recherchés. L'arbitrage se fait alors en considérant chaque impact et les alternatives possibles.

### L'ENTREPRISE QUI ENGAGE EST CELLE QUI SAIT DIRE "POURQUOI ?"

"Ne fais pas si tu ne comprends pas pourquoi."

(Et la réponse "parce qu'on a toujours fait comme ça" ne compte pas !)

Cette phrase est régulièrement prononcée chez **Châteauform'**. On considère que chacun doit comprendre le sens de ses actions. La mission aide à donner ce sens.

**Et si la véritable innovation managériale résidait dans la capacité à remettre le sens au cœur des organisations ? La mission n'est pas une promesse de marque, c'est un contrat collectif. Elle nous invite à faire équipe, pour que chacun puisse contribuer à un projet qui dépasse les murs de l'entreprise.**

*Claire Schwartz*

1. Pour tout comprendre de la Société à Mission et sa capacité à contribuer au développement de l'Entreprise : L'Entreprise à Mission en question de Vivien PERTUSOT – Editions ContentA

A photograph of two women in an office environment. One woman, with dark curly hair and a white shirt, is pointing towards a large, red, 3D-style 'HR' sign on a teal wall. The other woman, with long dark hair and an orange blouse, is smiling and looking towards the sign. They are seated at a white desk with a laptop and some papers. The background is a bright office with a white shelf and some plants. The entire image is framed by a white border.

**RH : ARCHITECTES DU VIVANT,  
CATALYSEURS D'UNE NOUVELLE  
CULTURE**

**L**oin des clichés d'un rôle administratif, les RH que je rencontre dans mon métier de coach et dirigeant sont tout autre chose. Ce sont des femmes et des hommes engagés, lucides, passionnés, profondément humains. Ils portent en eux une tension féconde : le service à l'humain, la contribution à la performance, la responsabilité du lien. Ils vivent pourtant un quotidien souvent dominé par les urgences, les injonctions paradoxales et les restructurations en cascade, leur capacité à incarner un rôle stratégique et transformationnel est mise à rude épreuve. Et pourtant... c'est bien là que tout se joue.



**CHRISTOPHE MONNIOT**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COACH PROFES-  
SIONNEL



#### L'ORGANISATION : UN SYSTÈME VIVANT

Chez International Mozaik, nous pensons l'organisation comme un **système vivant**. Inspirée des travaux de Danièle Darmouni et nourrie par ceux de Nassim Nicholas Taleb, notre approche du *leadership du vivant*® invite à considérer l'entreprise comme un écosystème en perpétuelle interaction avec son environnement.

Un système qui n'a pas seulement besoin de s'adapter, mais de devenir **anti fragile** : c'est-à-dire capable de se renforcer face aux perturbations. Et au cœur de cette mutation, un acteur discret, mais décisif : le RH.

Si l'entreprise est un organisme, alors les RH en sont le **système nerveux**. Connectés, sensibles aux signaux faibles, capables de capter, d'interpréter et de relier. Ils sont les piliers

invisibles des transformations vivifiantes.

Récemment, nous avons accompagné avec mon équipe une entreprise industrielle de 4000 personnes, au bord de l'asphyxie culturelle. Une maison plus que centenaire, rigide, silencieuse, un peu figée dans une culture managériale du 19<sup>e</sup> siècle. Stimulé par un nouveau DG qui souhaitait faire bouger les choses, c'est le DRH, un ancien coaché, ébouriffé par notre approche du vivant qui a senti qu'il fallait réinjecter du souffle dans cette structure fatiguée. Son intuition ? **Remettre du vivant là où tout s'éteignait doucement.**

C'est lui qui nous a ouvert la porte du DG, partagé entre l'envie d'agir vite et la crainte de sortir des sentiers battus. Sans l'alliance solide avec ce DRH, rien n'aurait été possible. Il a su à la fois **imposer et rassurer**, nous a permis de co-construire une trajectoire nouvelle, et de leur permettre d'incarner le courage d'explorer une autre voie.

En huit mois :

- Plus de 70 managers formés au leadership du vivant,
- 14 prototypes de transformation déployés par ces managers sur le terrain
- Quelques coachings individuels et d'équipe,
- Une transformation culturelle palpable,
- Un impact business mesuré en plusieurs millions d'euros.

Mais surtout, une nouvelle énergie. Une entreprise plus fluide, plus relationnelle, plus vivante, plus joyeuse.

Dans toutes les dynamiques de transformation, nous nous appuyons sur cinq lois du leadership du vivant, issues des travaux de Danièle Darmouni.

Cinq principes simples mais puissants qui redonnent du sens au rôle des RH désireux d'impulser une culture vivifiante dans les organisations :

## 1 - Tout est lien

Les RH sont des tisseurs de liens. Leur travail est de connecter les équipes, les métiers, les dirigeants, les partenaires, les ambitions, d'accueillir et d'écouter les émotions jusque dans le dialogue social. Dans un monde en réseau, ils deviennent des **polliniseurs de relations**, créant des écosystèmes fertiles où les idées circulent et les personnes grandissent.

## 2 - Tout est juste

Trop souvent on perd du temps à rechercher des coupables, à se protéger, à protéger ses équipes ce qui aboutit à des gâchis incroyables

de talents et de compétences.

Or les tensions, les silences, les résistances font partie intégrante de ce qui arrive dans un système qui évolue. Les RH lucides ont appris à accueillir ce qui est, sans le juger, et en faire une matière première de transformation. Quand ils prennent conscience de leur positionnement, ils peuvent devenir des **alchimistes de l'inconfort**, qui transforment les zones de friction en zones de croissance.

## 3 - Tout est au commencement

Dans chaque recrutement, onboarding, feedback, dans chaque projet RH se niche **une graine de culture**. En assumant ce pouvoir créateur, les RH deviennent jardiniers du sens. Ils sèment des récits, promouvent des comportements, des valeurs, qui structurent l'organisation de demain. Ils sont artisans de l'accomplissement de la vision

## 4 - Tout est polarité

Performance vs bien-être ? Processus vs autonomie ? Court terme vs vision ? Les RH dansent en permanence avec les paradoxes. Ils ne tranchent pas : ils orchestrent. Ils travaillent à partir des tensions pour créer de l'harmonie plutôt que des oppositions stériles.

## 5 - Tout évolue

L'immobilisme est l'ennemi du vivant. Les RH sont devenus des explorateurs, jamais installés, toujours en mouvement. Ils expérimentent, explorent l'inconnu, apprennent, ajustent. À l'image d'un organisme qui mute pour survivre, ils aident l'entreprise à **s'adapter sans perdre son âme**.

Appliquées à la fonction RH, ces lois permettent d'ouvrir de nouveaux possibles dans l'accompagnement des transformations. Et surtout, elles nous invitent à regarder autrement **le rôle, les compétences et la posture des RH dans l'entreprise. Une posture de coach comme levier**

Mais pour que les transformations soient vivantes et pas juste "bien conduites", les RH doivent oser leur place. Oser dire ce qu'ils voient. Oser créer. Oser ralentir aussi, parfois, pour permettre aux autres de sentir.

Car oui, **les vraies transformations ne se pilotent pas, elles se vivent et elles perturbent forcément**. Et pour cela, on a besoin de guides qui savent écouter, de passeurs, de stratégies de la transformation, d'architectes du vivant.

## Obstacles systémiques et paradoxes à apprivoiser

Les RH sont prêts à jouer ce rôle. Et pourtant, plusieurs freins profonds les empêchent parfois encore de déployer leur puissance transformationnelle.

Ceux que nous observons le plus fréquemment:

### La dictature de l'urgence

La surcharge, la pression, les deadlines étouffent l'élan. Il faut **régler, traiter, suivre**, souvent au détriment du sens, du lien, et du recul.

Mais dans le vivant, **le temps est un allié**. Rien ne pousse plus vite en tirant sur la plante. Le grand paradoxe : **il faut parfois perdre du temps pour en gagner**. Prendre le temps de s'extraire, observer, comprendre. Tout l'enjeu de la fonction RH est d'insuffler progressivement une culture de l'arrêt sur image. Dans sa position de ressource la fonction peut être celle qui interpelle et permet de prendre du recul à condition d'être en alliance avec le système et que le projet soit porté par la direction.

### Les silos internes

Même au sein de la fonction RH, les sous-systèmes (recrutement, formation, développement, relations sociales) ne communiquent pas toujours. Pourtant, **dans le vivant, tout est en lien ET tout communique**. Il ne suffit pas d'avoir des processus. Il faut les relier. Et si le RH était celui qui propose des temps de dialogues ?

### Le tabou des émotions

Dans certaines cultures d'entreprise, les émotions, l'intuition ou la subjectivité sont encore perçues comme non professionnelles. Dans une organisation vivante, **le sensible est une ressource**. L'intelligence émotionnelle, relationnelle, contextuelle devient un levier stratégique. Qui mieux que les RH pour commencer à exprimer les ressentis dans les entretiens.

### La réduction au court terme

Les indicateurs restent encore trop souvent axés sur l'efficience immédiate (coût, délai, taux). Cela nuit à l'audace et à l'apprentissage. Dans le vivant, **c'est l'essai-erreur qui fait évoluer le système**. On grandit en testant, pas en répétant.

### Le manque de légitimité stratégique

La fonction RH est parfois cantonnée au rôle de support. Il est temps de **revendiquer un rôle de co-pilote de la transformation**, au même titre que les directions opérationnelles.

### La montée en compétences RH : un levier clé

Un des leviers les plus puissants que nous observons depuis une quinzaine d'années: **former les RH aux compétences de coach individuel et d'équipe inspirés par le leadership du vivant**. Cela change tout. Avec 33 ans de recul et des milliers de personnes et de RH accompagnées et formées nous avons appris

ce qui permet aux transformations d'être vivifiantes et durables. C'est l'installation d'une culture inspirée par les écosystèmes vivants.

Cette culture :

- *installe l'écoute comme réflexe stratégique,*
- *favorise la régulation des tensions qui deviennent un levier de transformation*
- *développe l'autonomie des acteurs,*
- *permet de lire les dynamiques systémiques avec recul.*
- *Les compétences de coaching (issues notamment du référentiel ICF) donnent au RH des outils concrets pour diffuser une culture du vivant, fondée sur :*
- *le test & learn,*
- *le droit à l'erreur légitimé,*
- *le dialogue sincère,*
- *l'expérimentation continue.*
- *Une éthique de l'accompagnement des transformations*
- *Une inspiration symbolique*

### Une fonction ressource, dans le vrai sens du mot

Aujourd'hui, les RH ne sont plus de simples gestionnaires de ressources. Ils deviennent **des architectes de l'évolution**.

- *Ils observent.*
- *Ils relient.*
- *Ils régulent.*
- *Ils osent.*

Connectés aux réalités du terrain, en lien avec les partenaires externes, les RH sont au cœur du système. Ce sont eux qui captent les mouvements du marché, les nouvelles attentes sociales, les signaux faibles culturels. Ce sont eux qui peuvent **traduire l'extérieur à l'intérieur** de l'entreprise, et réciproquement.

Ils sont des **passeurs** entre l'interne et l'externe, entre le visible et l'invisible, entre l'ancien et le neuf. Des catalyseurs d'une transformation organique, vivante, durable.

Leur rôle ?

- *Remettre du lien là où il y a du morcelé,*
- *Introduire du sens là où il y a du pilotage automatique,*
- *Faire émerger du vivant là où la routine a pris racine.*

Et cela commence par développer sa **présence, son écoute, un courage tranquille et de créer les conditions de co-protection et de co-responsabilité**

Christophe Monniot



**LONGÉVITÉ, IA ET MANAGEMENT ALGORITHMIQUE : CE QUE LES DRH NE PEUVENT PLUS DÉLÉGUER AU “BUSINESS”**

**DE LA GUERRE DES TALENTS AU CHOC DÉMOGRAPHIQUE ET TECHNOLOGIQUE : POURQUOI LA FONCTION RH DOIT ASSUMER LE TEMPS LONG, CONTRE LES INJONCTIONS COURT-TERMISTES.**

**L**ongévité, IA, management algorithmique : sous la surface des buzzwords, se joue quelque chose de plus radical. La fonction RH doit choisir : subir les injonctions court-termistes... ou reprendre sa place de métier du temps long et des décisions irréversibles.



INTERVIEW DE **LAURENT CHOAIN** PAR **ILHEM ALLEAUME**



**LAURENT CHOAIN**  
CHIEF CULTURE & PARTNERSHIP OFFICER,  
FORVIS MAZARS.

## LONGÉVITÉ : LA NOUVELLE DIVERSITÉ OUBLIÉE

Pendant vingt ans, l'agenda RH a été dominé par les jeunes générations, leurs aspirations, leurs codes, leurs valeurs, leurs rapports au travail. Génération Y, puis Z, "guerre des talents", marque employeur : tout semblait tourner autour de la conquête du "jeune diplômé rare".

Or, dans le même temps, une autre vague, plus lente mais beaucoup plus structurante, montait silencieusement : la longévité. Comme le formule Laurent : «La longévité, c'est la nouvelle diversité.»

Au-delà d'un slogan, c'est un déplacement de focale :

- dans les **pays vieillissants** (Europe, mais aussi Chine ou Japon), la structure d'âge de la population active bascule ;
- les **carrières s'allongent** avec des actifs qui restent engagés plus longtemps, parfois avec plusieurs "courbes de vie" successives ;
- la question n'est plus seulement comment attirer les jeunes ? mais que fait-on, concrètement, des 50-75 ans dans nos organisations ?

*La longévité n'est pas un sujet "seniors". C'est un sujet d'architecture globale des parcours de vie au travail.*

Et surtout, la longévité oblige à sortir d'une vision purement occidentale ou homogène de la démographie : la pression est totalement différente dans un pays "jeune" africain et dans une économie vieillissante européenne. Penser le futur du travail, c'est accepter cette diversité de contextes et renoncer aux discours universels trop rapides.

Pour les RH, cela signifie très concrètement : revisiter les modèles de carrière, les âges de transition, les statuts de fin de carrière, les régimes de contribution... et la manière dont on raconte cette réalité aux intéressés.

## THE NEXT CORE : PRÉPARER LE "TROISIÈME QUADRANT" DE VIE

Face à ce défi, beaucoup d'organisations restent au niveau du discours. Forvis Mazars a fait un choix différent : entrer dans le dur, avec un dispositif structuré, assumé, visible.

Le programme "**The Next Core**" part d'un constat simple : dans le partnership Forvis Mazars, le "hard stop" des associés se situe à 65 ans, quoiqu'il arrive. C'est un principe important pour garantir le renouvellement et la force du partnership. Plutôt que de considérer

la fin de carrière comme deux années de pré-retraite, la firme choisit d'ouvrir un parcours plus long et plus riche, dès 57 ans.

Concrètement :

- 236 partners sur 1200 ont aujourd'hui 57 ans et plus : c'est une **population significative**, pas une exception marginale.
- À partir de 57 ans, chaque associé se voit proposer des **entretiens approfondis**, sur une base volontaire, pour explorer sa "vie d'après" – ou, pour reprendre Aviva Wittenberg-Cox, son "troisième quadrant de vie" (50-75 ans)
- Ces échanges sont prolongés par une **offre de micro-parcours** : gestion d'un portefeuille d'activités, finances personnelles post-retraite, santé, liens sociaux, engagement dans l'écosystème, etc.

Ce programme s'appuie sur quatre références structurantes, revendiquées explicitement :

- Aviva Wittenberg-Cox et sa vision des quatre quadrants de vie, où le troisième n'est plus perçu comme un début de déclin mais comme une phase de **réinvention** ;
- Charles Handy et ses deux théories de la Second Curve, cette nouvelle courbe de vie que l'on peut initier à plusieurs reprises, et du Portefeuille d'activités ;
- Marshall Goldsmith et Tony Robbins, en particulier pour la grille des **six besoins humains de base** et le passage de l'old story à la new story ;
- Paul Ricœur et la notion d'**identité narrative**, qui permet de penser la continuité de soi malgré les ruptures biographiques.

**La fin de carrière n'est plus une sortie de route, mais un chantier de design de vie.**

Ce qui est intéressant pour la communauté RH, c'est en plus du contenu du programme, c'est la philosophie qu'il révèle :

- la fin de carrière est traitée avec **autant de sérieux** que le passage au statut d'associé ;
- les dirigeants de pays sont **explicitement embarqués** : ils doivent comprendre ce qui arrive à leur partnership et comment l'accompagner ;
- l'enjeu est économique, et aussi identitaire : «Ce qui t'a permis d'avoir une très bonne vie exécutive n'est pas forcément ce qui te permettra d'avoir une bonne vie tout court.»

Pour un DRH, la question devient : comment transposer ce type de logique dans son propre contexte – que l'on soit entreprise de services, industriel, PME ou administration ?

## IA, MANAGEMENT ALGORITHMIQUE ET RETOUR DE LA VIEILLE GPEC

On parle beaucoup de **management algorithmique**, de SIRH "augmentés", de plateformes skills-based, de performance pilotée par les données. La tentation est grande de voir là une rupture radicale.

Laurent fait un pas de côté : «Ce que tu appelles management algorithmique, il y a 40 ans, en RH, ça s'appelait la GPEC.»

Dit autrement : la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC), ou son cousin anglo-saxon, le **Strategic Workforce Planning**, constituaient déjà une tentative de rendre le travail "pilotable" et prévisible. L'IA et les algorithmes n'inventent pas la volonté de maîtriser les trajectoires ; ils changent d'échelle, de vitesse, de granularité.

La vraie question n'est donc pas : *faut-il des algorithmes* ? mais :

- qui pose les questions à ces systèmes ?
- qui décide des priorités de modélisation, des hypothèses, des critères retenus ?
- quelles décisions humaines ces modèles sont-ils censés éclairer, et lesquelles risquent-on de leur déléguer par paresse ou inconfort ?

L'anecdote d'un pays où, à effectif constant, 120 départs ont été comptabilisés sur 340 personnes et... 360 promesses d'embauche envoyées est éclairante : la donnée brute racontait une "catastrophe" de turnover. L'analyse RH révélait autre chose : une politique de recrutement où l'on se résignait systématiquement au **troisième choix** plutôt qu'au premier, avec les conséquences prévisibles sur la qualité et la fidélisation.

*La data ne pense pas. Elle répond aux questions que quelqu'un a eu le courage – ou pas – de formuler.*

Les outils se raffinent. Les indicateurs deviennent plus sophistiqués. Mais aucun algorithme ne remplacera :

- la capacité à interroger le modèle lui-même ;
- le discernement pour distinguer ce qui relève d'un problème de volume, de qualité, de culture ou de leadership ;
- la responsabilité d'assumer une décision qui impacte des vies, pas seulement des KPI.

Pour les RH, l'enjeu est de s'adopter l'IA tout en refusant de s'y dissoudre : s'impliquer dans la conception des systèmes, garder la main sur les arbitrages, et assumer publiquement les limites de la quantification.

## SORTIR DU PIÈGE DU “BUSINESS PARTNER” POUR REDEVENIR STRATÈGE

Depuis vingt-cinq ans, le référentiel dominant a été celui du **HR Business Partner** popularisé par Dave Ulrich : rapprocher les RH du business, les aligner, les rendre “pertinents” aux yeux des financiers et des opérationnels.

L’intuition de départ était compréhensible : pour les dirigeants, la fonction RH incarnait l’incertain, le non-quantifiable, le “bordel”. Il fallait donc rendre ce domaine “gérable” en langage business.

Mais le prix à payer a été lourd :

- une subordination structurelle de la fonction RH aux priorités de court terme (6-12 mois) ;
- une prolifération de rôles RH éclatés dans les business units, avec des coûts de coordination et des conflits de loyauté ;
- et, ironie de l’histoire, peu d’amélioration réelle du fameux business acumen des RH, malgré des années de discours sur le sujet.

Pour Laurent, la confusion est dangereuse : «In�éoder une fonction de long terme à des injonctions de court terme, c'est organiser sa perte.»

Sa proposition est plus brutale, mais plus lucide : recentrer la dimension stratégique de la fonction RH sur trois registres, très clairement délimités :

### 1 - La gestion des dirigeants

- détecter, développer, exposer les personnes qui prennent les décisions structurantes ;
- jouer un rôle d’influence, sans prétendre “nommer” mais en rendant certains choix évidents.

### 2 - L’organisation du travail

- être présent dès la phase de conception des réorganisations, pas seulement pour “gérer les conséquences” ;
- agir comme sounding board : challenger les scénarios, poser les questions humaines, anticiper les effets de bord ;
- au plus haut niveau, contribuer aux choix de gouvernance : composition des comex, architecture des boards, articulation des centres de pouvoir.

### 3 - L’interface avec l’extérieur

- assumer une parole publique, non pas pour “faire de la com’ RH”, mais pour ouvrir l’organisation à des ressources, des idées, des talents qu’elle ne possède pas encore ;

- jouer ce rôle de «sorcier», d’investigateur de ressources (au sens de Belbin), capable d’aller chercher dehors ce qui manque dedans.

Dans cette vision, le DRH n’est plus un “business partner” assigné à une BU, mais plutôt un gardien du temps long : celui des dirigeants, des structures et de la réputation vécue – bien au-delà des campagnes de marque employeur.

*Comment CHOISIR & utiliser l’avenir*

1. Aviva Wittenberg-Cox, travaux sur la longévité et les quatre quadrants de vie.
2. Charles Handy, *The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society*, Random House.
3. Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won’t Get You There*, Hyperion.
4. Paul Ricœur, Temps et récit et la notion d’identité narrative.
5. Dave Ulrich, travaux sur le modèle HR Business Partner – à revisiter de manière critique dans le contexte actuel.



# LE CHOC DES GÉNÉRATIONS N'EXISTE PAS : POURQUOI L'ENTREPRISE DE 2030 NE POURRA PLUS SE PASSER DE SES SENIORS ET DE LA MIXITÉ DES ÂGES

**SORTIR DE L'ÂGISME ORDINAIRE POUR FAIRE DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL  
UN LEVIER DE PERFORMANCE DURABLE, AU SERVICE DES  
TRANSFORMATIONS ET DE L'ENGAGEMENT.**



**A** lors que la démographie se retourne et que les transformations s'accélèrent, continuer à considérer les seniors comme un coût est un non-sens stratégique. L'enjeu n'est plus de "gérer" les générations, mais d'organiser leur coopération au cœur du modèle de performance.



INTERVIEW DE **FRÉDÉRIQUE JESKE** PAR **ILHEM ALLEAUME**

**FRÉDÉRIQUE JESKE**  
**PRÉSIDENTE USKOA PARTNERS ET SENIOR FOR GOOD**

transition démographique et la gestion intergénérationnelle. Des DRH et des Comex demandent : «On vous a entendue à la radio, on se pose des questions, pouvez-vous nous aider ?»

## DE L'ÂGISME ORDINAIRE AU SUJET STRATÉGIQUE

Dans de nombreuses entreprises, l'âgisme n'est pas qu'un biais : c'est encore une **pratique assumée**. Combien de fois entend-on, parfois en public, des phrases du type : «Nous ne recrutons plus au-delà de 45 ans» ? Longtemps toléré, cet implicite est aujourd'hui en train de devenir un risque stratégique majeur.

Le parcours de **Frédérique Jeske** en est une illustration éclairante. Après plus de trente ans de salariat – dans les médias B2B, la direction de centres de profits, puis à la tête d'organisations d'intérêt général (MEDEF Marseille, Réseau Entreprendre, Ligue contre le cancer) – elle décide en 2022 de tourner une page. Le cabinet de recrutement est convaincu, le poste lui «va comme un gant». Pourtant, l'employeur refuse même de la recevoir : «Elle est trop vieille.»

Ce refus explicite agit comme un électrochoc. À 57 ans, Frédérique quitte le salariat, crée sa propre activité de conseil, de conférences et d'accompagnement de la transformation durable, **USKOA partners**, et fonde l'association **Senior for Good**, dont elle est toujours présidente. Objectif : **porter une voix positive des actifs expérimentés** et organiser une communauté d'entraide entre seniors.

La réforme des retraites de 2023 joue alors un rôle de catalyseur : les médias s'intéressent aux 50+, l'association gagne en visibilité, les entreprises commencent à solliciter son expertise sur la

C'est là que l'âgisme cesse d'être un "sujet sensible" pour devenir une **question de survie organisationnelle** :

- la France vieillit rapidement ;
- les jeunes arrivant sur le marché du travail seront **moins nombreux** et **très sollicités** ;
- la concurrence sur les compétences critiques va s'intensifier.

Continuer à "shooter" systématiquement les 50+ revient à saboter à la fois la performance future et la crédibilité sociale de l'entreprise.

## DU MULTIGÉNÉRATIONNEL SUBI À L'INTERGÉNÉRATIONNEL CHOISI

Frédérique insiste sur une distinction trop souvent ignorée : **multigénérationnel** n'est pas **intergénérationnel**.

Le **multigénérationnel**, c'est la réalité brute : plusieurs générations travaillent côté à côté dans la même organisation. Avec l'allongement de la vie professionnelle, certaines entreprises comptent déjà **quatre à cinq générations**, et jusqu'à **45 ans d'écart** entre deux collègues. On parle alors de "cohabitation", parfois de "coexistence pacifique".

L'**intergénérationnel**, au contraire, est un choix de management et de modèle opérationnel : organiser des situations où les générations **travaillent réellement ensemble**,



se transmettent des savoirs, se confrontent, co-construisent.

Comme le résume Frédérique : «Le multigénérationnel, c'est des générations qui cohabitent. L'intergénérationnel, ce sont des générations qui font ensemble.»

Pour les organisations, le changement de paradigme est considérable :

- on passe d'une gestion défensive (éviter les tensions, contenir les frustrations, "tenir" les fins de carrière)
- à une approche offensive de la performance (croiser les expériences, sécuriser les transformations, innover, renforcer la résilience).

*Parler d'«intergénérationnel», ce n'est pas faire de la philanthropie : c'est assumer que la performance durable repose sur la diversité d'âge autant que sur la diversité de profils.*

Dans ce contexte, l'IA agit comme un révélateur. On entend encore : «L'IA, ce sera surtout un problème pour les salariés expérimentés.» Or les premières observations montrent une autre réalité : la valeur ajoutée des seniors se situe justement dans leur **capacité à exercer un jugement critique** sur les usages, à relier les outils à la réalité des métiers, à questionner les risques.

À l'inverse, certains dirigeants considèrent que l'IA affectera surtout les jeunes, dont une partie des tâches d'entrée de carrière pourront être automatisées. Un constat, formulé sans toujours en tirer les conséquences : que devient le **modèle d'apprentissage** des juniors si une partie des "jobs tremplins" disparaît ? Comment repenser les débuts de carrière sans s'en remettre uniquement aux consultants et aux experts externes ?

L'enjeu, pour les RH et les dirigeants, n'est donc pas de choisir entre "jeunes" et "seniors", mais de **concevoir des écosystèmes de compétences** où chaque génération joue sa partition dans la transformation.

## DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES : COÛT, NUMÉRIQUE, RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Mettre en place une stratégie intergénérationnelle suppose de s'attaquer frontalement à quelques stéréotypes tenaces.

### 1. «Les seniors coûtent trop cher»

C'est l'argument réflexe, en particulier dans les grands groupes. Les études de l'Apec montrent pourtant que le **salaire médian des cadres de plus de 50 ans est très proche de celui des quadragénaires** [1]. Les augmentations cessent souvent après 45-50 ans ; l'écart se réduit.

La vraie question devient : **que perd-on en se privant des seniors ?**

Une connaissance fine des rouages, une capacité à relativiser les crises, à sécuriser les relations clients, à accompagner les plus jeunes. Autant d'éléments dont la valeur est rarement intégrée dans un calcul de coût apparent.

### 2. «Les seniors ne maîtrisent pas le numérique»

Les travaux scientifiques convergent : il n'existe **aucun avantage naturel** des jeunes générations sur le numérique ou l'IA [2]. Les différences tiennent à l'exposition, aux opportunités, à la qualité de la formation, non à la date de naissance.

Les capacités d'apprentissage ne s'éteignent pas à 50 ans ; certaines études indiquent même que cet âge constitue un **point d'équilibre** intéressant entre mémoire, expérience et capacité de raisonnement. De nombreux seniors sont aujourd'hui très à l'aise sur les outils collaboratifs, les réseaux sociaux professionnels, les usages de l'IA générative.

*«On trouve des seniors très geeks, et des jeunes très en difficulté sur l'IA, raconte Frédérique. Tout dépend des personnes, de leur histoire, de leur curiosité.»*

### 3. «Les seniors sont rigides et résistants au changement»

Il existe des personnes rigides à tous les âges. La différence, c'est que l'organisation a souvent **renoncé à investir** sur certains collaborateurs expérimentés : mobilité quasi nulle, baisse des volumes de formation après 45 ans, peu de perspectives. Comment s'étonner ensuite d'une forme de retrait ou de résistance ?

Là encore, la **responsabilité de l'entreprise est engagée**. Les taux de formation des 50+ sont, dans beaucoup de structures, très inférieurs à ceux des plus jeunes. L'âgisme se double alors d'un cercle vicieux : on forme moins, donc les compétences s'érodent, donc on confirme le stéréotype... et on légitime l'exclusion.

**Une politique intergénérationnelle crédible commence par un principe simple : le droit à la formation ne s'arrête pas à 45 ans.**

## TRANSMISSION, MENTORAT CROISÉ ET PPVU : REDONNER DU POUVOIR D'AGIR

Lorsqu'elles commencent à s'intéresser à leurs collaborateurs expérimentés, la première porte d'entrée des entreprises est souvent la **transmission des savoirs** : tutorat de fin de carrière, passation de dossiers, accompagnement des remplaçants.

C'est une démarche utile, mais incomplète.

Frédérique met en garde contre une dérive fréquente : réduire le senior à un rôle de **passeur**

**en phase terminale.** «Si “senior = transmission”, alors on arrête de les former, on les sort des projets, on les place dans une logique de sortie. Or certains ont encore envie d'accélérer, de créer, de porter des transformations.»

Au-delà de la transmission, deux leviers opérationnels se révèlent particulièrement puissants.

### 1. Le mentorat croisé plutôt que la pédagogie à sens unique

Inspirée de dispositifs mis en place dans certaines grandes entreprises, Frédérique a développé une méthodologie de **mentorat croisé** au sein de son activité de conseil :

- des binômes composés d'un collaborateur plus jeune et d'un plus expérimenté ;
- **deux thématiques de travail** par binôme, choisies librement ;
- chacun devient mentor sur un sujet et mentoré sur l'autre.

Dans ce cadre, rien n'interdit au senior d'accompagner un plus jeune sur l'IA, ni au plus jeune de partager ses pratiques de réseaux internes ou de prise de parole. On ne transmet plus “de vieux à jeune”, mais **d'expérience à expérience**, en fonction des compétences réelles et des besoins.

*Plus qu'un transfert de savoirs, le mentorat croisé est un puissant révélateur de reconnaissance et de confiance entre générations.*

### 2. La PPVU : Proposition Personnelle de Valeur Unique

Pour redonner du pouvoir d'agir aux seniors – en mobilité interne comme en transition professionnelle – Frédérique a transposé au champ RH un concept issu du marketing : la **Proposition de Valeur Unique (PVU)**, devenue ici **PPVU – Proposition Personnelle de Valeur Unique**.

L'idée : sortir du récit linéaire du CV et aider chaque personne à clarifier ce qui fait sa **valeur distinctive** aujourd'hui et demain :

- quelles compétences réellement transférables ?
- quels types de situations où je fais une différence ?
- quels contextes d'entreprise, de métier, de gouvernance me conviennent vraiment ?

Cet exercice, testé avec des seniors en repositionnement ou en “mi-carrière”, permet souvent de **renverser la perspective** : de “profil en fin de cycle” à “porteur d'une valeur singulière pour l'organisation”. Il peut être conduit en ateliers, en coaching interne, ou intégré à des

parcours d'accompagnement des 50+.

### ENTREPRISE 2030 : PERFORMANCE DURABLE, SENIORS ET SUBSIDIARITÉ

À quoi ressemble une entreprise qui aura réussi ce tournant d'ici 2030 ? Pour Frédérique, l'horizon n'a rien d'abstrait : à l'échelle d'une transformation culturelle, cinq ans, c'est **demain matin**.

Quelques traits se dessinent :

- une performance pensée comme **durable**, à la croisée de l'économique, du social et du sociétal ;
- une RSE qui sort du registre de la communication pour irriguer les décisions de recrutement, de carrière, de gouvernance ;
- une politique RH qui assume de **recruter, développer et promouvoir** des talents à tous les âges, y compris après 50 ans ;
- une attention particulière portée aux **aidants** (dont une majorité sont des 40-60 ans, souvent des femmes), via des dispositifs concrets d'aménagement, de flexibilité, de soutien.

Au cœur du modèle managérial, un principe revient souvent dans les travaux de Frédérique : la **subsidiarité**. Autrement dit, la capacité d'une organisation à prendre les décisions **au plus près du terrain**, à faire confiance aux équipes, à alléger les couches de contrôle pour laisser les professionnels exercer pleinement leur métier.

«*Entreprendre, rappelle-t-elle, c'est mettre des humains ensemble pour développer des projets. Parfois, on a l'impression que certaines entreprises l'ont oublié, étouffées par les process et un “management à la française” hyper vertical.*»

Pour les entreprises, le message est double :

- à court terme, **anticiper la pénurie de compétences** en cessant d'organiser sa propre hémorragie de talents expérimentés ;
- à moyen terme, construire une **marque employeur crédible** : les jeunes d'aujourd'hui observent comment leurs parents ont été traités après 50 ans. Ils n'oublieront pas.

L'entreprise de 2030 qui aura tiré son épingle du jeu sera sans doute celle qui pourra dire à un jeune recruté : «*Si vous restez chez nous, vous pourrez apprendre, évoluer et être considéré comme un talent... tout au long de votre parcours, pas seulement entre 30 et 45 ans.*»

*Frédérique Teste par ilhem allouane*

# LES RH, HORLOGERS DE L'HUMAIN AU TRAVAIL



Et si les RH cessaient de construire des cathédrales pour devenir des horlogers ? Face à l'uniformisation des pratiques managériales, il est temps de revendiquer une approche plus artisanale du travail : celle qui ajuste chaque rouage organisationnel aux singularités humaines. Entre personnalisation des modes de travail, performance durable et sécurité psychologique, les RH ont l'opportunité de passer du statut d'architectes imposants à celui d'orfèvres attentifs. À condition d'oser l'imperfection créatrice plutôt que la perfection standardisée.



JÉRÔME FRITEAU

DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES ET DE LA TRANSFORMATION, ENSEIGNANT MANAGEMENT SCIENCES PO PARIS



### 1. LE FUTUR DU TRAVAIL NE SE TÉLÉCHARGE PAS, IL SE CONSTRUIT

On a trop longtemps laissé croire que le futur du travail arriverait tout seul — avec une appli, un robot dopé à l'IA ou un consultant. Mais le travail n'a jamais été une question centrée sur des outils, même l'IA : c'est et cela restera avant tout une question de relations, de confiance et de sens.

Les RH ne peuvent plus se contenter d'accompagner le changement. Ils doivent le concevoir. Pas en observateurs, mais en architectes de la transformation humaine : ceux qui dessinent des environnements où les personnes ont envie de s'engager, de durer et de contribuer.

### 2. PERSONNALISER SANS DIVISER : LA FIN DU MODÈLE UNIQUE

Le XXe siècle nous a légué une obsession : celle de l'organisation parfaite, reproductive, évolutive. Les RH sont devenus des architectes dessinant ou appliquant des plans à grande échelle, traçant des organigrammes symétriques et édictant des process universels.

Seulement voilà : l'humain n'est pas un matériau standardisé. Il se dilate avec le stress, se rétracte sous la pression, résiste aux forces qu'on lui impose.

L'ère des solutions standardisées est derrière nous. Nos organisations sont désormais faites d'individus pluriels, aux trajectoires hétérogènes, aux attentes mouvantes. Persister à vouloir les faire entrer dans le même moule, c'est produire de la souffrance et du désengagement.

Le futur du travail ne se dessinera pas sur des blueprints, mais dans l'attention portée aux aspérités, aux singularités, aux rythmes biologiques et psychologiques de chacun. Personnaliser l'organisation du travail, ce n'est pas céder au caprice individuel, c'est reconnaître que la performance naît de l'ajustement fin entre les besoins humains et les exigences économiques.

Personnaliser les organisations, ce n'est pas céder à l'individualisme. C'est reconnaître que l'équité, c'est traiter différemment ce qui est différent, et que la diversité des personnes est une source d'adaptation, pas un obstacle à la cohésion.

Cela exige de nouvelles formes de leadership, capables d'articuler autonomie et responsabilité, singularité et collectif. Les RH doivent être les artisans de ces équilibres subtils.

### 3. MANAGER UNE PERFORMANCE DURABLE : LA NOUVELLE LIGNE DE FRONT

Il faut en finir avec la confusion entre performance et productivité. La performance durable n'est pas celle qui va vite, c'est celle qui tient dans le temps sans casser les gens. C'est la capacité d'une organisation à maintenir un haut niveau d'énergie collective sans générer de fatigue structurelle.

Nous avons construit des organisations performantes mais épuisées. Aujourd'hui, il faut construire des organisations performantes parce qu'elles prennent soin. Cela demande du courage : celui de repenser les indicateurs, de valoriser la coopération autant que le résultat, de récompenser l'apprentissage plutôt que la conformité.

Le management de la performance durable exigera un renversement copernicien : arrêter de considérer le repos comme une perte de temps et le reconnaître comme un investissement. Les entreprises qui survivront aux prochaines décennies ne seront pas celles qui auront extrait le maximum de leurs collaborateurs, mais celles qui auront su préserver leur capacité d'engagement sur le long terme.

Cela suppose trois ruptures majeures. D'abord, intégrer dans les évaluations de performance

des critères qualitatifs : comment ce manager préserve-t-il l'énergie de son équipe ? Comment cette organisation favorise-t-elle la récupération ? Ensuite, former les managers à détecter les signaux de surcharge avant le point de rupture – car un burnout coûte infiniment plus cher qu'une réorganisation préventive. Enfin, accepter que les cycles de haute intensité doivent systématiquement alterner avec des phases de consolidation. Le sprint permanent est une fiction managériale qui produit finalement une forme d'«immobilisme épuisé».

### 4. LA SANTÉ MENTALE N'EST PAS UN «NICE TO HAVE», C'EST LE SUBSTRAT MÊME DE TOUTE PERFORMANCE COLLECTIVE.

Pendant des décennies, nous avons traité la santé mentale comme un problème individuel relevant de la sphère privée. Cette fiction, conduisant à l'injonction de laisser ses problèmes personnels à la porte de l'entreprise, s'effondre. Il est par ailleurs désormais scientifiquement établi que l'anxiété, la dépression, le stress chronique peuvent être des réactions à des environnements pathogènes.

Les RH du futur devront développer une forme d'épidémiologie organisationnelle : identifier les foyers de souffrance psychique comme on traque les clusters de maladies infectieuses. Quand trois collaborateurs d'une même équipe présentent des symptômes anxieux, le problème n'est pas dans leur psyché mais dans l'organisation ou le management de cette équipe.

Cela implique de dépasser les initiatives cosmétiques – les cours de yoga et les chief happiness officers sont bien sympathiques mais insuffisants si les pratiques managériales restent toxiques. Il faut s'attaquer aux racines : charge de travail mal répartie, objectifs contradictoires, manque d'autonomie, reconnaissance défaillante, sens dilué dans des processus inapplicables quand ils se confrontent au réel, et des strates hiérarchiques opaques.

La vraie révolution ? Faire de la santé mentale un critère de décision stratégique. Avant de lancer une réorganisation, se demander : quel sera l'impact psychologique sur les équipes ? Comment pouvons-nous préserver les repères et les liens ? Cette réorganisation peut-elle attendre que l'équipe ait digérée la précédente ?

### 5. DIVERSITÉ ET INCLUSION : DE LA POLITIQUE D'IMAGE À LA CULTURE D'ÉQUITÉ

On ne «fait» pas de la diversité, on la vit. Et pour la vivre, il faut une culture d'équité : une exigence quotidienne d'écoute, de respect et de justice organisationnelle.

L'inclusion, c'est de l'ingénierie du lien. C'est le travail patient et exigeant de conception

d'espaces où chacun se sent légitime pour prendre la parole, proposer, débattre, créer.

Amy Edmondson l'a démontré : les équipes les plus performantes sont celles où l'on peut exprimer un désaccord, reconnaître une erreur ou poser une question "bête" sans craindre l'humiliation. Cette sécurité psychologique est l'oxygène de l'innovation et de l'agilité. Or, elle reste une denrée rare dans nos organisations.

Pourquoi ? Parce que nous confondons sécurité psychologique et consensus mou. Créer un environnement sûr ne signifie pas éviter les conflits mais permettre les désaccords francs sans représailles. C'est accepter que la meilleure idée puisse venir du stagiaire et non du directeur. C'est valoriser celui qui signale un risque plutôt que de tirer sur le messager.

Les RH doivent devenir des gardiens vigilants de cette sécurité. Cela passe par des actes concrets : former les managers à accueillir la contradiction, sanctionner les comportements de micro-agression, créer des espaces où l'échec peut être verbalisé sans être pénalisé. Et surtout, incarner ces principes au plus haut niveau – un COMEX qui admet publiquement s'être trompé fait plus pour la culture d'entreprise que dix séminaires sur les valeurs.

## 6. LES RH, ARCHITECTES DU VIVANT

Il est temps de sortir d'une vision technocratique du métier RH. Nous ne sommes ni les gardiens des process ni les réparateurs des crises sociales. Notre rôle n'est pas seulement de réguler, mais de façonner avec la communauté managériale des environnements de travail où les humains peuvent respirer, coopérer et s'épanouir. Cela

suppose de penser autrement : en systèmes, en écosystèmes, en équilibres dynamiques.

## 7. RÉINVENTER LE TRAVAIL : UN ACTE DE COURAGE COLLECTIF

Réinventer le travail, ce n'est pas une posture à la mode : c'est un acte de lucidité. C'est regarder en face ce que nos organisations produisent — de la valeur, oui, mais parfois aussi de la fatigue, du silence et du déenchantement. Et choisir d'en faire autre chose.

Les RH ont une responsabilité unique : celle de rendre à nouveau le travail désirable. Pas seulement efficace. Pas seulement rentable. Mais désirable parce qu'il relie, qu'il fait grandir, qu'il a du sens.

Le futur du travail ne sera pas humain par accident : il le sera parce que nous l'aurons voulu ainsi.

*Jérôme Fréteau*





## CHAPITRE 5 : LA ROBUSTESSE DE L'ÉCOSYSTÈME APPRENANT

# QUAND LES PLUMES S'ADDITIONNENT : LES SECRETS D'UNE ÉCRITURE À PLUSIEURS VOIX

L'ÉCRITURE À PLUSIEURS MAINS : POSTURE, MÉTHODE ET ALCHEMIE  
COLLECTIVE



# Découvrez et embarquez pour un voyage d'apprentissage collectif d'exception, l'écriture à plusieurs mains.

L'année 2004, j'avais alors 34 ans, constituait pour moi un tournant décisif. Je rejoignais les douze auteurs du dictionnaire «la préhistoire : histoire et dictionnaire», collection Bouquins chez Robert Laffont et dirigé par mon professeur et maître en sciences Denis Vialou, grand spécialiste de l'art préhistorique. Un honneur doublé d'un immense défi, celui d'apposer mon nom sur quelques définitions portant sur les technologies appliquées à l'archéologie parmi plus de 5000. Je découvrais et vivais là ma première expérience d'un voyage collectif d'exception autour de l'écriture à plusieurs mains d'un ouvrage scientifique de haut vol. Depuis, je pratique de façon régulière l'écriture à plusieurs mains dans tous mes univers de vie, découvrant chaque fois de nouveaux partenaires embarqués dans un moment de vie commun. J'ai piloté ou contribué à ce jour à plus d'une cinquantaine d'articles et de livres co-écrits. Retour d'expérience.

## POSTURE : LE GOÛT DES AUTRES, CURIOSITÉ ET VERTUS DE LA CO-ÉCRITURE

Au fil du temps, j'ai développé l'intime conviction que «chacun sait quelque chose et peut participer à la création et à la transmission des savoirs». La plupart de mes projets de Learning sont fondés sur cette conviction alors que notre monde donne une place grandissante au collectif (dans le respect des individualités) qui s'exprime par exemple dans la coopération, l'une des compétences clés du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ma curiosité, issue du monde de l'enfance, me pousse toujours à me passionner chez les



**JEAN-ROCH HOULLIER**

**HEAD OF OPERATIONS, LEARNING & DIGITAL,  
SAFRAN**



autres pour tel ou tel savoir, pratique ou vision du monde.

## Ecrire ensemble c'est un peu pour moi «entrer momentanément en résonnance»

à la découverte des univers respectifs de chacun et s'inscrire dans un principe d'importance, celui que l'on ne peut tout savoir, mobilisateur d'une autre dimension d'importance, celle de l'humilité. Le choix de la co-écriture est aussi pour moi synonyme de plaisir du partage, de confrontation des idées, de prise de recul sur nos pratiques et plus encore de capacité à «marquer le coup», c'est-à-dire de générer à plus ou moins grande importance de l'invariance (laisser une trace) dans un «monde accéléré».

La double dimension d'une curiosité permanente mêlée d'humilité constitue la fondation de ma démarche d'écriture collective : simple article (rédigé en quelques jours) ou livre sur le long terme (jusqu'à 5 ans me concernant), à deux ou encore davantage, j'ai vécu et continue de vivre autant de voyages d'apprentissages collectifs dans tous mes «univers passion», aux temporalités et cultures différentes : la conduite de projet, le Learning, la préhistoire et l'entomologie.

## ÉCRITURE À PLUSIEURS MAINS : MÉTHODE

La posture initiale favorable à la genèse de ces projets d'écriture collective s'ancre donc selon moi dans une curiosité (envers les autres) et une humilité consciente (de ses propres limites en matière de connaissances).

La méthode telle que je la pratique emprunte

à une forme de rituel chaque fois réitéré : l'émergence d'une idée ou d'une thématique pertinente à traiter collectivement (par exemple un article sur les conditions de réussite d'un département L&D au XXIème siècle), la recherche et le choix de partenaires potentiels, étape décisive. Pour moi, leur connaissance préalable (par exemple des collègues professionnels du L&D), le degré de confiance établi entre nous et leur promesse d'engagement (en particulier pour les projets appelés parfois à durer plusieurs années) joueront un rôle clé. Une capacité d'écriture est indispensable dans la plupart des cas mais il m'est arrivé de «cheminer» avec des co-auteurs dont la vertu résidait ailleurs, par exemple dans le cadre de mes ouvrages scientifiques par un «nez critique» hors pair.

Cette méthode se complète alors d'une dimension structurante généralement constituée de temps forts : **cadrage et attendus (dont, selon, consignes éditoriales), expression des idées (divergence) autour de la thématique retenue, élaboration d'une «charpente» (convergence) comprenant table des matières, jalons et idées associées, rédaction individuelle suivie enfin d'une intégration et d'une harmonisation.** En me basant sur mon expérience, je recommande que ce dernier temps fort soit assuré par le porteur de la démarche au sens du «premier auteur».

### CHEMINEMENT : LES DÉFIS HUMAINS

De tels projets collectifs présentent également leur part de défis. En premier lieu l'harmonisation des styles qui ne sera pas toujours facile. La mise en place d'une charte d'écriture (complémentaire des consignes éditoriales citées plus haut) et de même d'un lexique des terminologies sera déterminante. En second lieu la logistique sous-jacente et l'espace de partage des productions. Dans la plupart de mes projets d'écriture à plusieurs mains nous mettons en place un espace partagé, avec traçabilité des remarques, par exemple de type «Google Docs». C'est là un essentiel, tout particulièrement dans le cas de projets de longue durée tels que je les ai vécus (et les vis encore actuellement) dans le domaine scientifique de l'entomologie avec des centaines d'articles et de notes formant

les soubassements de notre production livresque. Autre écueil de taille, l'engagement et la motivation des co-auteurs qui peuvent diminuer avec le temps. Le premier auteur aura la charge de les motiver, de les seconder dans les moments de doute... Je me souviens du pilotage hors normes de mon collègue, Patrick Bergier, premier auteur d'un magnifique ouvrage sur les oiseaux et qui représente cinq années de cheminement collectif. Egos et divergences ferment enfin la marche, et là encore, outre un choix décisif selon moi en entrée, le premier auteur devra veiller aux grains en réconciliant les vues et en prenant les décisions nécessaires. A la fin du dictionnaire de la préhistoire qui dura 10 ans, Denis (Vialou) me disait qu'il ne retravaillerait plus jamais avec certains des co-auteurs de l'ouvrage.

### ALCHIMIE : LE VOYAGE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF ET PLUS ENCORE

Ce que l'écriture collective dit de notre époque ? Interconnexion, intelligence partagée, polyphonie des points de vue. Pour moi elle est en quelque sorte une métaphore du travail collaboratif dans d'autres domaines (projet, recherche, innovation, etc.).

De tels projets tels que j'ai pu les vivre à mon niveau, sont pour moi des sources d'enrichissement permanentes. Ils sont chaque fois autant de voyages d'apprentissage collectifs aux découvertes et productions uniques. Voyages le plus souvent exigeants certes, mais constitutifs de ma personnalité, de mon «être au monde» et de «praticien réflexif».

Ilssontaussigénérateursd'invarianceetforment un rempart efficace face à l'accélération du monde et à des vies professionnelles le plus souvent survolées et sans relief, tant la tentation de nos jours réside dans l'idée-force de courir sans jamais s'arrêter.

Jean-Roch Houlhier





## TRAVAIL PORTEUR DE SENS: RECONNECTER TRAVAIL, CONTRIBUTION ET UTILITÉ SOCIALE

**Q**uand une action de sensibilisation au handicap rencontre la réticence d'une équipe, le risque est souvent de renforcer les blocages. Mais parfois, l'expérience prend une autre tournure : des échanges sincères émergent, les freins tombent et le collectif se resserre. Exemple concret pour transformer l'inclusion en levier de cohésion.



**BARBARA FRANCO**  
**CO-FONDATRICE DE ROSARA & CONSUL-**  
**TANTE RH**



*Et si le sens au travail ne se trouvait pas dans les grandes réformes RH ou les slogans managériaux, mais dans ces moments simples, presque anodins, qui transforment durablement un collectif ?*

*À l'époque, j'étais chargée de développement RH dans une entreprise de taille intermédiaire. Mon rôle m'amenait à travailler sur les sujets d'intégration et de cohésion, mais cette expérience m'a montré à quel point les RH pouvaient être un levier concret pour reconnecter travail, sens et collectif.*

*Tout a commencé au moment d'accueillir une personne en situation de handicap dans une équipe d'une dizaine de collaborateurs. Après beaucoup d'échanges avec la direction et le responsable de l'équipe, il a été décidé d'anticiper son arrivée et de proposer un atelier pour lever les appréhensions que ses collègues proches auraient pu avoir.*

*L'équipe, prise dans son quotidien, n'avait pas la moindre envie de "perdre une journée" pour une sensibilisation. Le jour arriva, et les regards étaient fermés, certains affichaient un scepticisme marqué : «Encore une formation de plus», «Est-ce vraiment utile ?». Le manager lui-même redoutait une séance trop théorique qui n'apporterait pas grand-chose.*

Pourtant, grâce à l'appui d'un prestataire spécialisé, nous avons réussi à ouvrir une parenthèse, bien différente de la formation classique avec des jeux, des mises en situation concrètes, des échanges libres. Loin des discours descendus d'en haut, c'est devenu un

moment privilégié, parfois drôle et parfois déstabilisant.

Au début, les collaborateurs étaient réservés, presque méfiants. Mais au fil des échanges, la glace a fondu, laissant place à une parole plus libre et sincère. Et ce qui devait être une "simple" sensibilisation au handicap a ouvert un champ bien plus large : chacun s'est mis à parler de ses propres difficultés, de ses doutes, de ses attentes vis-à-vis du travail. Pour certains, c'était un soulagement de pouvoir enfin mettre des mots sur ce qu'ils gardaient pour eux depuis longtemps et d'entendre qu'ils n'étaient pas seuls à le ressentir.

Ce jour-là, le manager fut particulièrement surpris. Des collaborateurs présents depuis plus de dix ans, d'autres depuis à peine un an, prenaient la parole pour la première fois avec autant de franchise. Ils parlaient non seulement de l'accueil du futur collègue, mais aussi de leur manière de travailler ensemble, de leurs besoins d'entraide, de leur relation hiérarchique. En une journée, des murs invisibles ont été fissurés.

Ce moment a aussi révélé un paradoxe souvent sous-estimé dans les entreprises : lorsque l'on crée un espace sécurisé pour parler d'un sujet sensible, comme le handicap, les collaborateurs en profitent pour libérer une parole plus large, touchant à la reconnaissance, à la charge de travail ou encore à la coopération. L'effet est démultiplié, car l'objet initial devient un prétexte pour traiter d'enjeux plus profonds.

## QUAND LE COLLECTIF SE RÉVÈLE

Cette expérience m'a convaincue que le travail prend sens lorsqu'il est relié à une dynamique collective. On ne vient pas seulement accomplir une tâche : on vient aussi partager des responsabilités, apprendre des autres, s'autoriser à être vulnérable pour mieux avancer ensemble.

Trop souvent, les équipes fonctionnent en silos, chacun gardant pour soi ses difficultés par crainte d'être jugé. Et pourtant c'est précisément dans l'ouverture, quand un espace de parole se crée, que le collectif se révèle.

Les chercheurs en sciences sociales parlent d'ailleurs d' "effets de reliance" : ces moments où les individus découvrent qu'ils partagent bien plus qu'une mission professionnelle, mais aussi des préoccupations humaines communes. Dans de nombreux cas, cela renforce non seulement la solidarité interne, mais aussi la performance globale. Car une équipe qui ose exprimer ses vulnérabilités devient plus agile face aux imprévus.

## ANTICIPER ET EXPLIQUER : DEUX LEVIERS PUSSANTS

Ce qui a permis ce basculement tient à deux leviers simples mais puissants :

1. **Anticiper** : préparer le terrain avant l'arrivée du nouveau collaborateur, au lieu de réagir après coup. Cela a évité les maladresses et instauré un climat de confiance. **Expliquer** : donner des clés, mettre en mots ce qui interroge. En rendant les situations concrètes et accessibles, on transforme la gêne en compréhension.

Ces leviers valent pour de nombreuses transformations en entreprise : diversité, transition écologique, évolution des métiers. Anticiper et expliquer, c'est donner à chacun le pouvoir de comprendre et de se positionner, plutôt que de subir.

On pourrait ajouter un troisième levier : expérimenter. L'usage de jeux, de mises en situation, d'exercices pratiques a eu un rôle décisif dans la dynamique de cette journée. Là où un discours théorique aurait laissé l'auditoire passif, l'expérimentation a permis aux participants de ressentir, d'incarner et d'intérioriser les enjeux. Le vécu crée un apprentissage durable, bien plus que des consignes abstraites.

## RECONNECTER TRAVAIL ET UTILITÉ SOCIALE

Au-delà de cette expérience, une question s'impose : à quoi sert vraiment notre travail ? Trop de salariés ne voient plus le fil conducteur entre leurs efforts quotidiens et l'impact sur l'entreprise ou sur la société. Ce sentiment d'inutilité fragilise l'engagement et nourrit le désengagement massif que révèlent toutes les enquêtes sur le sujet actuellement.

Pour reconnecter travail et utilité sociale, plusieurs pistes émergent et sont rappelés régulièrement dans les études qui traitent du sujet :

- **Clarifier la mission** : rappeler pourquoi l'entreprise existe et en quoi elle contribue à la société.
- **Valoriser les contributions individuelles** : souligner comment chaque action, même modeste, nourrit le collectif.
- **Créer des temps de réflexivité** : séminaires, ateliers, moments où l'on échange sur le "pourquoi" avant de plonger dans le "comment".

## LE RÔLE STRATÉGIQUE DES RH

Dans cette quête de sens, les RH jouent un rôle stratégique. Ils ne sont pas de simples gestionnaires administratifs, mais ils ont un véritable rôle pour créer et maintenir du lien

entre les salariés. Leur mission s'articule autour de trois axes :

- Créer des espaces de dialogue où les collaborateurs peuvent exprimer attentes, difficultés et idées en toute sécurité
- Favoriser une culture de coopération et d'inclusion, qui valorise la diversité et renforce la solidarité au sein des équipes
- Accompagner les managers pour qu'ils incarnent eux-mêmes l'utilité sociale et collective du travail de leurs équipes

Cette transformation implique également de repenser les indicateurs RH. Pendant longtemps, la fonction a été évaluée sur des mesures quantitatives : turnover, absentéisme, coûts salariaux. Aujourd'hui, il est essentiel d'intégrer des indicateurs qualitatifs : sentiment d'utilité, qualité des relations au sein du collectif, perception de reconnaissance... Ces dimensions déterminent la réalité quotidienne vécue par les collaborateurs et influencent directement engagement et performance.

## CONCLUSION : DU HANDICAP À L'HUMAIN

Ce que j'ai appris de cette journée dépasse largement la question du handicap. J'y ai vu une

démonstration concrète de ce que peut être un travail porteur de sens : un lieu où chacun ose se montrer tel qu'il est, avec ses compétences et ses fragilités et où le collectif se renforce à travers les échanges.

Anticiper, expliquer, relier : voilà trois verbes simples qui permettent de reconnecter travail, contribution et utilité sociale. Le sens de notre travail n'est pas un grand idéal lointain, il se construit dans ces moments où les équipes découvrent que, derrière les fiches de poste, ce sont surtout des personnes qui travaillent ensemble dans un but commun.

En définitive, l'expérience de cette équipe illustre un enjeu plus vaste : la nécessité de créer des environnements de travail où chacun peut contribuer, non seulement par ses compétences techniques, mais aussi par son humanité. C'est cette double contribution qui redonne au travail toute sa valeur sociale.

Barbara Franco



# CULTIVER UNE CULTURE APPRENANTE CHEZ RADIALL: APPRENDRE, PARTAGER ET ÉVOLUER ENSEMBLE



Cet article explore comment Radiall, une entreprise industrielle française, a su s'engager dans cette démarche à travers l'organisation de Learning Weeks. En réunissant les collaborateurs autour de formations variées et d'échanges enrichissants, Radiall fait rimer apprentissage et convivialité tout en surmontant les défis liés à cette initiative.



**MESSAOUD MAHMOUD**  
**RESPONSABLE DE LA FORMATION DIGITALE**



#### **INTRODUCTION : LA VIE DES COMPÉTENCES DANS UN MONDE ÉVOLUTIF**

*Dans un monde où les technologies avancent à la vitesse de l'éclair penser que les compétences sont figées, c'est un peu comme croire qu'une plante peut grandir ou fleurir en l'arrosoant une seule fois*

*Spoiler alert : les compétences sont vivantes ! Elles se transforment, s'entrelacent et s'épanouissent grâce aux interactions, aux expériences et aux imprévus. Pour les ressources humaines, il est maintenant crucial de troquer le vieux modèle linéaire du développement contre une culture apprenante permanente, qui ne soit pas qu'un énième catalogue de formations. Imaginez un écosystème où chacun devient tour à tour élève, enseignant, expérimentateur. Ça sonne comme un rêve, non ?*

*Cependant, comme pour tout grand projet, le voyage commence par une intention claire. C'est un peu comme décider de partir à l'aventure : si on ne sait pas où allez, on risque de se retrouver à errer sans but. Cette intention de départ doit être partagée et comprise par tous, car sans elle, cet élan vers une culture apprenante peut vite se transformer en simple excursion touristique avec son lot de déception et de frustration.*

## CONTEXTE ET OBJECTIFS : LA NAISSANCE DES LEARNING WEEKS CHEZ RADIALL

Dans ce cadre, lancer une Learning Week chez Radiall, multinationale industrielle française de plus de 3 000 collaborateurs, s'est imposé en 2022 comme une évidence. En rassemblant les esprits créatifs et les passionnés de partage, cet événement est devenu l'occasion idéale pour impulser une dynamique d'apprentissage collectif. En offrant un cadre où chacun pouvait partager ses expertises, tester de nouvelles idées et se nourrir des expériences des autres, la Learning Week a permis de semer les graines d'une véritable culture apprenante. Ça a ouvert les portes de l'échange et donné l'élan nécessaire pour que chacun se sente acteur de cette aventure d'apprentissage.

## PRINCIPES CLÉS DE LA DÉMARCHE ET LES DÉFIS

Pour garantir le succès de notre Learning Week et tenter de bâtir cette culture apprenante, nous avons défini des principes clés qui ont guidé notre approche et soutiennent notre dynamique d'apprentissage collectif depuis maintenant quatre ans.

- Mettre en avant la formation et la culture d'apprentissage chez Radiall à travers des modalités divers et variés (Ateliers présentiels, classe virtuelle, contenu de formation en ligne, atelier Fablab, témoignage et partage d'expérience...etc.)
- Adopter une approche ludique et conviviale de l'apprentissage continu.
- Nous sommes tous des vecteurs potentiels de connaissances (formelles ou informelles).

Cependant, même avec une intention claire et des principes bien établis, des défis se sont posés sur notre chemin. Identifier et surmonter ces obstacles a été essentiel pour le bon déroulement de notre initiative tel que :

- Mobiliser les différents sites en France et à l'international

Pour mobiliser nos sites internationaux, nous avons dû naviguer à travers les défis des différents fuseaux horaires et dégager une date commune sur le calendrier. Par exemple, lorsque nous planifions des sessions ouvertes à l'international, il est essentiel de tenir compte des diverses zones horaires représentées dans notre entreprise, notamment celles de l'Asie (Chine, Inde) et de l'Amérique (États-Unis, Mexique). Nous devons alors multiplier ces sessions en fonction de ces zones pour garantir la participation de tous.

- Co-construire les programmes

En matière de programmation, nous partons d'un socle de thématiques proposées aux différents sites à l'international, tout en laissant une certaine liberté de choix. Seules deux ou

trois thématiques sont réellement imposées, car elles s'inscrivent directement dans les priorités d'apprentissage de Radiall pour l'année. Des activités corporate à distance, telles que des webinaires sur l'intelligence émotionnelle, les neurosciences et l'apprentissage, ainsi que sur l'intelligence artificielle, sont également proposées. Parallèlement, des activités spécifiques aux sites sont organisées, en tenant compte des particularités locales.

Cette approche mixte permet de créer un programme qui allie les apports d'apprentissage en lien avec la stratégie de Radiall aux spécificités et aux besoins de chaque site, en tenant compte de sa culture, de sa population et de ses enjeux particuliers.

- Engager les transmetteurs et créer l'adhésion

La mise en place d'ateliers animés par des collaborateurs nécessite un plan d'action bien pensé et structuré en amont. Ce processus débute par la définition des objectifs de l'atelier, afin de s'assurer qu'il répond aux besoins spécifiques des participants et s'inscrit dans la dynamique d'apprentissage de l'entreprise.

Une fois les objectifs clairement établis, nous procédons au recrutement des transmetteurs, ces collaborateurs engagés qui joueront un rôle clé dans l'animation des sessions. Ce choix est essentiel, car les transmetteurs doivent non seulement maîtriser le contenu, mais également être capables d'engager et d'inspirer leurs pairs. Ensuite, un briefing détaillé est organisé pour aligner tout le monde sur les attentes et les contenus à aborder, accompagnés de supports d'animation adaptés.

Le partage de kits d'animation, comprenant des ressources, des outils et des conseils pratiques, est également crucial pour garantir que les animateurs disposent de tout le nécessaire pour mener à bien leur mission. Parallèlement, nous travaillons en étroite collaboration avec les relais RH sur chaque site pour organiser et coordonner les différents aspects logistiques de l'atelier, y compris la réservation d'espaces, la communication sur l'événement et l'accompagnement des participants.

Ainsi, cette préparation minutieuse permet de créer un environnement propice à l'apprentissage, où les collaborateurs se sentent à l'aise pour partager leurs expériences et connaissances, ce qui enrichit l'ensemble du processus.

## LE RÔLE DES COLLABORATEURS : ACTEURS ET TRANSMETTEURS DE CONNAISSANCE

Au-delà de la simple participation, la réussite de notre démarche repose également sur le rôle actif que chaque collaborateur peut jouer. Examinons de plus près comment cette posture de partage et d'engagement renforce notre culture apprenante.

Le collaborateur acteur et transmetteur est l'un des pivots de cette démarche. Cette posture valorise la maîtrise réelle du terrain, encourage le partage d'astuces et de retours d'expérience, et développe la pédagogie interne. Les sessions animées par des pairs, les retours d'expérience croisés sont autant de dispositifs qui renforcent la confiance et l'efficacité. Ils permettent de passer d'une logique d'application de méthodes» à une logique d'appropriation, où l'on comprend pourquoi une approche fonctionne, dans quelles conditions, et comment l'adapter. Lorsque chacun peut à la fois apprendre et enseigner, les compétences se diffusent plus vite et plus profondément.

Cette diffusion se démultiplie lorsque l'organisation facilite le décloisonnement. Faire circuler l'information et les savoir-faire entre métiers, BU et sites réduit les silos, fait tomber des incompréhensions et stimule l'innovation. Pour nous mettre en lumière des services ou des sites à l'international n'est pas seulement un geste de reconnaissance ; c'est une manière de relier les équipes, d'exposer les défis et les bonnes pratiques, de construire une culture commune qui respecte les spécificités locales tout en partageant des standards et des ambitions. Ces moments créent des liens durables, déclenchent des collaborations spontanées et alimentent une intelligence collective.

Au-delà des compétences métiers directement liées au poste, il y a une volonté de notre part d'aborder également des sujets qui n'ont pas forcément de lien immédiat avec les activités. Cette ouverture nourrit la curiosité, favorise la capacité à faire des ponts, élargit la compréhension du monde et, au final, développe l'agilité cognitive. Dans les Learning Week, cette ouverture s'incarne notamment dans des formats qui décloisonnent les frontières entre métiers, BU et sites. Nous constatons souvent un déficit de connaissance mutuelle et d'échanges ; ces temps partagés sont l'occasion de mettre en lumière des services ou des sites à l'international, d'explorer des pratiques et des expertises moins visibles, et de renforcer la compréhension-collaboration interne. Le sentiment d'appartenance s'en trouve consolidé, et cette dynamique est toujours très appréciée.

### **MESURER LE SUCCÈS : OÙ NOUS EN SOMMES (RADIALL) ET CE QUE NOUS VOULONS MIEUX CAPTER**

Aujourd'hui, chez Radiall, nous mesurons principalement trois choses lors des Learning Weeks: l'audience (inscrits, participants, taux de présence live/replay), la satisfaction via des surveys à chaud, Part de sessions animées par des pairs (et part de primo-transmetteurs).

Ces données nous montrent un engagement réel et des retours très positifs. Nous observons

aussi, depuis ces éditions, davantage d'initiatives et de collaborations entre sites et métiers.

Notre enjeu est donc d'affiner notre dispositif pour mieux relier l'événement à ses effets concrets, sans alourdir la mécanique.

Tout en gardant ces mesures actuelles (audience et satisfaction), l'idée est d'ajouter quelques indicateurs concrets, proches du terrain et étalés dans le temps. L'objectif n'est pas de tout quantifier, mais de mieux relier la Learning Week à ce qui compte vraiment pour Radiall: des pratiques qui évoluent, des équipes qui collaborent davantage et des idées qui se transforment en résultats.

### **CAPITALISER POUR ALLER PLUS LOIN QUE L'ÉVÉNEMENT**

Chez Radiall, alors que nous n'en sommes qu'au début de notre démarche pour instaurer une culture apprenante, il est essentiel pour les équipes RH et les managers de donner forme, rythme et repères à cette culture naissante. Plusieurs principes clés émergent de cette pratique, même si beaucoup doit encore être fait pour les mettre en œuvre de manière efficace :

**Ritualiser le temps d'apprentissage :** Les Learning Week constituent un moment fort dans notre parcours. Pour maximiser leur impact, nous travaillons à les intégrer dans un calendrier comportant des rendez-vous réguliers, tels que des micro-événements, des sessions de "show & tell", des cafés du savoir et des challenges apprenants. Cela permet de maintenir la dynamique et de rendre l'apprentissage plus fréquent et accessible.

**Valoriser les rôles d'animateurs internes :** Cet événement nous permet d'identifier et accompagner les collaborateurs désireux de transmettre leurs connaissances. En dotant ces animateurs de ressources et de formations adaptées, nous pouvons non seulement reconnaître leur investissement dans le partage, mais aussi créer des communautés de pratique qui renforceront notre culture d'apprentissage.

**Ouvrir les thématiques :** Il est important d'élargir notre champ d'apprentissage au-delà des compétences métiers et de proposer des sujets qui encouragent l'ouverture d'esprit. Ainsi, nous pourrions aborder des thèmes variés tels que la culture digitale, la communication interculturelle, la réflexion éthique, la sécurité, la collaboration, la créativité et la compréhension des marchés. Cela permettra d'alimenter les échanges et de faire émerger de nouvelles idées au sein de nos équipes.

**Organiser le décloisonnement :** Afin de favoriser



les échanges, nous devons encourager le mélange des audiences et créer des tandems inter-sites. Inviter différentes fonctions à «cartographier» une journée type, mettre en avant des success stories ou encore encourager les questions naïves peuvent révéler des angles morts et favoriser l'apprentissage collectif.

S'appuyer sur le digital pour la continuité : A travers notre plateforme d'apprentissage en ligne Radiall Campus nous permettons aux collaborateurs de retrouver les contenus des événements passés, de prolonger les discussions, d'héberger des capsules créées par leurs pairs, tout en facilitant la découverte de parcours d'apprentissage variés.

En prenant soin d'intégrer ces principes tout en reconnaissant que notre parcours est encore en construction, Radiall pourra progressivement bâtir une culture apprenante solide et enrichissante. Chaque étape que nous franchissons nous rapprochera davantage de notre objectif de devenir une organisation où l'apprentissage, le partage et l'innovation sont au cœur de nos activités.

## CONCLUSION : VERS UNE CULTURE APPRENANTE DURABLE ET ÉPANOISSANTE

En conclusion je dirai que bâtir une culture d'apprentissage forte repose sur un mélange complémentaire d'actions continues tout au long de l'année, d'innovations portées

par le digital (plateforme d'apprentissage et contenus), et d'événements marquants qui fédèrent et inspirent. Les Learning Weeks chez nous jouent un rôle d'impulsion et de rassemblement, créent une mémoire collective et stimulent l'envie. Le digital apporte l'accessibilité, la diversité des formats et la souplesse. Les actions continues assurent la constance et l'ancrage. Ensemble, ces trois leviers forment une architecture cohérente.

Ce que montrent des initiatives comme les Learning Weeks chez Radiall, c'est qu'une culture apprenante se construit par des gestes concrets et répétés, des dispositifs lisibles, une exigence de qualité et une attention aux personnes. Elle se nourrit de la vie réelle des équipes, de leurs curiosités, de leurs surprises, de leurs besoins pressants et de leurs envies de transmettre. Elle prospère lorsqu'on accepte que les compétences sont des réalités vivantes, qu'elles se déplacent et s'assemblent, qu'elles s'incarnent dans des communautés et des pratiques. Elle s'enracine enfin quand l'entreprise assume que l'apprentissage est une activité collective et essentielle.

Messaoudi Nahmoud



# **ESPACES DE TRAVAIL, POLITIQUES RH ET MANAGEMENT: LES CLÉS POUR (RE)FAIRE VIVRE VOTRE COLLECTIF**

Dans un environnement de travail hybride, la force du collectif se construit au quotidien à travers la qualité des espaces de travail, la cohérence des politiques RH et l'implication des managers, qui ensemble créent les conditions de la cohésion et de l'engagement.



**CAMILLE GAUMET**  
CONSULTANTE SENIOR – CONVICTIONSRH



Avec la généralisation du télétravail et la montée en puissance du modèle hybride, la vie collective au sein des organisations connaît une transformation profonde. Si la technologie facilite la connexion en permanence, elle ne garantit ni la qualité ni la durabilité des liens humains.

Les ressources humaines se trouvent au cœur d'un enjeu stratégique. Elles doivent repenser les manières de fédérer les équipes, d'animer la culture d'entreprise et de maintenir un sentiment d'appartenance fort, malgré la distance. Le défi est clair : Comment faire vivre le collectif dans un environnement de travail fragmenté ? Trois leviers complémentaires se dessinent pour y parvenir : les espaces de travail, les politiques RH et le management.

## 1 - LES ESPACES DE TRAVAIL : PLUS QU'UN LIEU, UN CATALYSEUR DU COLLECTIF

Longtemps considérés comme de simples lieux dédiés à l'accomplissement des tâches quotidiennes, les espaces de travail sont désormais un véritable outil au service de l'organisation, contribuant à renforcer le collectif. «Le bureau n'a jamais été aussi stratégique pour les entreprises. [...] chaque mètre carré doit justifier son rôle : catalyser la collaboration, refléter la culture d'entreprise, attirer les talents.», explique Raphaël Amouretti, président de Catella France.

Bien conçus, les espaces de travail encouragent les échanges spontanés et stimulent la créativité et la coopération. Autour d'un café, lors d'une pause ou dans un atelier collaboratif, ces moments nourrissent le sentiment d'appartenance et instaurent la confiance. Certaines organisations ont mis en place des «zones innovation» où les équipes peuvent se réunir pour tester de nouvelles idées ou organiser des hackathons internes, renforçant ainsi à la fois l'engagement et la performance collective. Ces initiatives démontrent que l'aménagement réfléchi des espaces ne favorise pas seulement le confort, mais agit comme un véritable moteur de cohésion et d'efficacité organisationnelle.

Les collaborateurs n'attendent plus simplement un bureau fonctionnel : ils recherchent un lieu de vie inspirant, où ils trouvent du sens à se retrouver. L'objectif n'est plus d'imposer la présence, mais de donner envie de venir. Ergonomie, lumière, confort acoustique, diversité des espaces et flexibilité d'usage deviennent des leviers d'attractivité à part entière.

Comme le résume Aude Grant, directrice générale déléguée de la Société Foncière Lyonnaise : «On observe un mouvement proactif vers le bureau, car il devient un lieu de vie, valorisé comme tel.» Les espaces de travail doivent donc être pensés comme des accélérateurs de collectif : leur aménagement,

leur animation et leur appropriation constituent des leviers puissants pour renforcer la cohésion et la culture d'entreprise.

## 2 - LES RH : CHEFS D'ORCHESTRE DE L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE

Les équipes RH jouent un rôle central dans la vie collective des organisations. Leur mission d'équilibrisme consiste à concilier liberté et cadre, afin que chacun puisse se (re)connecter aux autres et vivre pleinement la dimension collective de l'organisation. Leur rôle dépasse la simple régulation du télétravail : il s'agit de concevoir une expérience collaborateur globale, où le lien humain occupe une place centrale.

Selon une étude de BNP Paribas Real Estate sur l'expérience collaborateur (2025), les DRH identifient trois leviers prioritaires pour améliorer cette expérience : les pratiques RH (38 %), l'environnement de travail (30 %) et la qualité du management (25 %). Autrement dit, la culture d'entreprise se vit autant dans les interactions que dans les politiques RH.

Concrètement, cela passe par :

- **Une politique de flexibilité claire et incarnée**, conciliant autonomie et collectif, pour préserver les temps de rencontre et d'échange ;
- **Une dynamisation des espaces de travail**, transformés en lieux d'interactions et d'apprentissage collectif ;
- **L'animation de communautés internes**, favorisant le partage de connaissances et renforçant l'engagement collectif ;
- **Des rituels d'équipe et des événements internes**, qui entretiennent la convivialité et favorisent le sentiment d'appartenance ;
- **Une écoute active du terrain**, via la mesure de l'engagement et la remontée des irritants ;

Une communication incarnée, qui valorise les réussites collectives et renforce la fierté d'appartenir à l'organisation.

Ainsi, les RH deviennent de véritables architectes de l'expérience collective. Leur action ne se limite pas à gérer des règles ou des processus : elles construisent les conditions pour que la culture, la coopération et la créativité s'expriment pleinement, transformant le modèle hybride en un levier de performance durable et d'innovation.

## 3 - LES MANAGERS : ARTISANS DU COLLECTIF AU QUOTIDIEN

Si les RH posent le cadre, ce sont les managers qui le concrétisent en le faisant vivre au quotidien. Leur rôle est déterminant pour

donner corps à la cohésion et à l'engagement. Selon l'enquête Colliers International sur l'attractivité des lieux de travail (mai 2025), la dynamique managériale est l'un des trois leviers majeurs incitant les collaborateurs à revenir au bureau.

Au sein des espaces de travail, leur mission consiste à incarner et à faire vivre la cohésion, au travers de plusieurs **rôles complémentaires** :

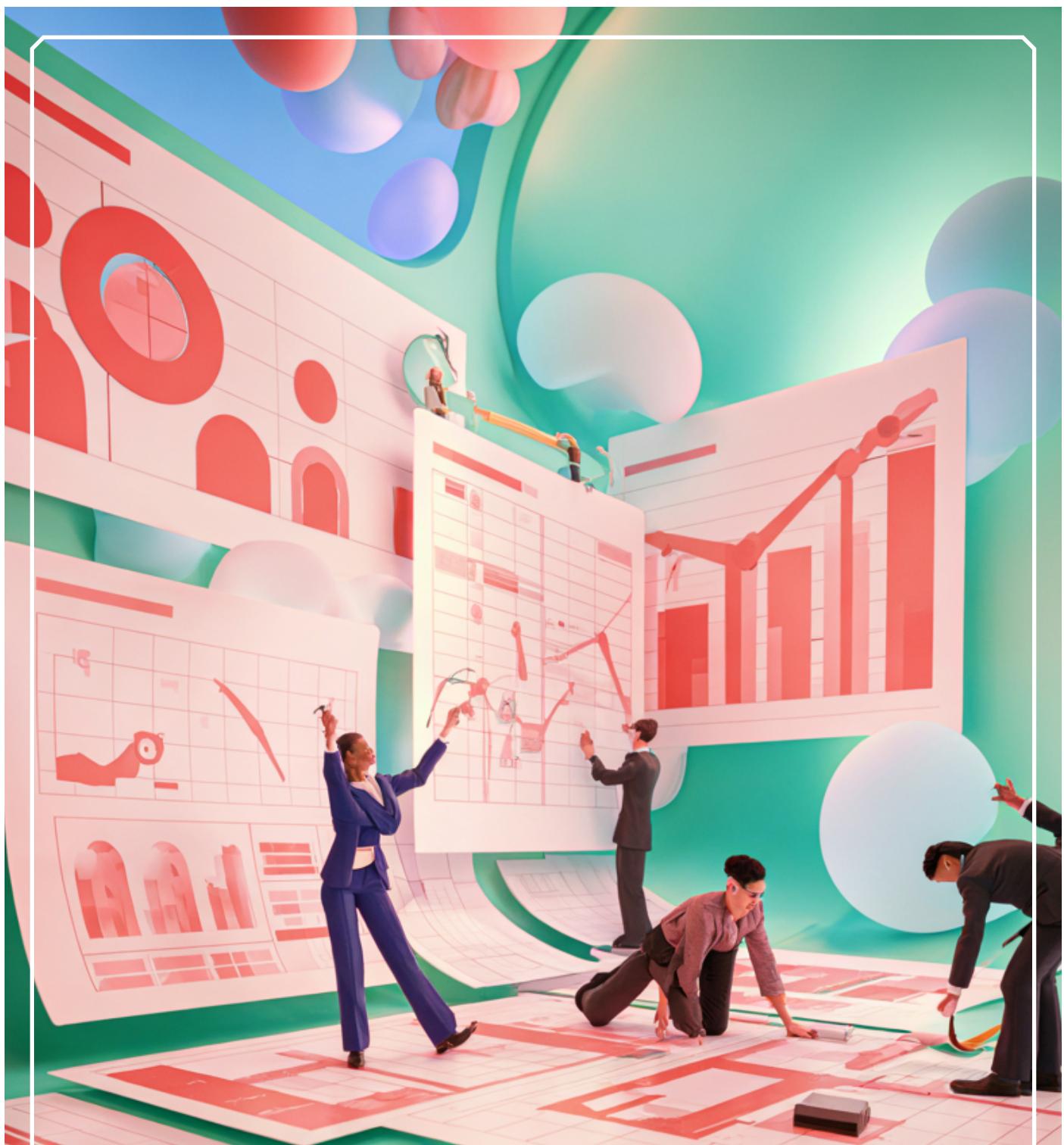
- **Accompagnateur** : le manager guide ses équipes dans l'appropriation des espaces et des modes de travail hybrides. Il montre l'exemple, partage les bonnes pratiques et aide chacun à tirer le meilleur parti des espaces de travail. En facilitant l'intégration, l'autonomie et le confort de ses collaborateurs, il favorise un collectif fluide, où chacun trouve sa place.
- **Architecte du bien-vivre ensemble** : garant d'un climat de confiance, le manager veille à la qualité des interactions au quotidien. Il rappelle les règles de vie, anticipe les tensions, encourage la coopération et valorise la diversité des points de vue. Ce rôle relationnel est essentiel pour maintenir une dynamique d'équipe respectueuse et fédératrice.
- **Animateur** : véritable catalyseur du lien social, le manager crée des moments de partage, formels et informels. Réunions collaboratives, points cafés, ateliers créatifs ou temps conviviaux sont autant d'occasions de renforcer les liens, stimuler la créativité et nourrir l'engagement. Par cette animation régulière, il rend le collectif vivant et concret, et transforme l'expérience sur site en expérience humaine et motivante.

En cumulant ces rôles, le manager devient à la fois facilitateur, gardien de la cohésion et ambassadeur du collectif, incarnant les valeurs de l'entreprise et traduisant les intentions RH en expérience vécue.

Le collectif dans un environnement hybride repose sur des interactions réelles, des moments partagés et des pratiques incarnées. Plus qu'une question de présence ou de technologie, il s'agit d'une démarche culturelle et relationnelle, où chaque acteur, qu'il soit RH, manager ou collaborateur, contribue à faire vivre la culture d'entreprise.

Les organisations qui réussissent sont celles qui créent des expériences de travail inclusives, dynamiques et durables, où le collectif est une ressource active. Entretenir ce lien humain au quotidien est le véritable défi du travail hybride : il conditionne la cohésion, l'engagement et la performance collective.

Camille Gamet



# FAIRE DES RH LES ARCHITECTES D'UNE CULTURE APPRENANTE AGILE ET DURABLE

DONNER À CHACUN LES MOYENS D'ÉVOLUER DANS UN MONDE QUI NE  
CESSE DE SE RÉINVENTER.

# Faire des collaborateurs des apprenants permanents

n'est pas un luxe : c'est le rôle des RH – créer les conditions, donner les moyens, et nourrir une culture qui rend l'entreprise agile et innovante.

Dans un monde où les métiers se réinventent plus vite qu'ils ne s'enseignent, où les compétences acquises aujourd'hui peuvent devenir obsolètes demain, apprendre n'est plus un moment, mais un mouvement. L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle doit composer avec une équation nouvelle : l'incertitude est devenue la norme, et la capacité à apprendre, la compétence la plus durable.

Dans ce contexte, les DRH ont un rôle déterminant à jouer : concevoir les conditions d'un apprentissage continu, agile et collectif. Car si la formation reste un levier essentiel, elle ne suffit plus à elle seule. Il s'agit désormais de faire de l'apprentissage un réflexe, un état d'esprit partagé, et d'accompagner la transformation des pratiques à tous les niveaux de l'organisation.

## APPRENDRE À APPRENDRE : LA COMPÉTENCE CLÉ DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Apprendre à apprendre, c'est bien plus qu'acquérir de nouveaux savoirs : c'est développer la capacité à évoluer en permanence, à questionner ses pratiques, à rester curieux et ouvert face à la nouveauté. Dans un monde en mouvement, la compétence devient un flux, non un stock.

Cette agilité intellectuelle repose sur trois piliers :

- La curiosité : moteur de l'innovation et de



**TRACY DIARD SOUAZÉ**  
MANAGER TRANSFORMATION RH -  
SPINPART



la créativité, elle pousse chacun à explorer au-delà de son périmètre.

- L'esprit d'amélioration continue : apprendre, c'est accepter de se remettre en cause, de tester, d'ajuster.
- L'autonomie dans l'apprentissage : l'individu devient acteur de sa montée en compétences, capable d'identifier ses besoins et de mobiliser les bons leviers.

Pour les entreprises, cela implique un changement de paradigme : passer d'une logique de formation «top-down» à une approche auto-dirigée et responsabilisante. On ne peut plus tout prévoir ni tout prescrire : il faut faire confiance aux collaborateurs, leur donner les moyens d'explorer, d'expérimenter, de partager.

Les compétences transversales deviennent alors essentielles : adaptabilité, collaboration, communication, gestion de projet. Ces soft skills structurent la capacité à apprendre durablement. Et ce mouvement doit s'amorcer dès l'onboarding, se poursuivre tout au long du parcours professionnel, et s'inscrire dans chaque étape d'évolution interne.

## DONNER LES MOYENS D'APPRENDRE : UN RÔLE STRUCTURANT POUR LES RH

Cultiver une culture apprenante ne peut reposer sur la seule bonne volonté des collaborateurs.

Encore faut-il que le cadre organisationnel et managérial le permette. C'est là que les RH deviennent les architectes d'un véritable écosystème d'apprentissage.

Cet écosystème combine plusieurs dimensions:

- Des dispositifs structurants : université d'entreprise, académies internes, partenariats avec des organismes externes pour diversifier les approches et les expertises.
- Des modes d'apprentissage collaboratifs : peer learning, mentorat croisé, communautés de pratique, partage d'expériences. Ces formats favorisent l'ancrage des savoirs et le sentiment d'appartenance.
- Une expérience d'apprentissage fluide : micro-learning intégré dans le flux de travail, blended learning pour mixer présentiel et digital, formation «on the job» pour relier apprentissage et performance immédiate.

Mais pour que ces dispositifs portent leurs fruits, encore faut-il donner du temps pour apprendre. L'un des freins majeurs reste la tension entre charge opérationnelle et développement des compétences. Reconnaître officiellement le temps de formation, l'intégrer dans la planification, en faire un indicateur de performance collective : voilà un signal fort envoyé aux équipes.

Enfin, l'investissement dans la formation doit être mesuré et valorisé. Les RH ont un rôle stratégique pour démontrer le ROI de la formation : taux d'engagement, performance, mobilité interne, fidélisation, innovation. En reliant apprentissage et performance durable, elles légitiment les budgets et installent la formation au cœur de la stratégie d'entreprise.

## FAIRE DES MANAGERS LES PILIERS DE LA CULTURE APPRENANTE

Aucun dispositif ne sera pleinement efficace sans l'implication des managers, véritables relais de la culture apprenante sur le terrain. Ce sont eux qui, au quotidien, créent les conditions de la confiance, encouragent la prise d'initiative et protègent les temps d'apprentissage face aux urgences opérationnelles.

Le manager de demain n'est plus seulement un chef d'orchestre de la performance : il devient un coach du développement des compétences. Cela suppose de lui donner les outils pour :

- Identifier les potentiels et les besoins de formation dans son équipe ;
- Transmettre son savoir et ses retours d'expérience ;
- Encourager la curiosité, la veille, l'expérimentation ;

- Valoriser les apprentissages informels, les succès comme les erreurs qui permettent de progresser.

Intégrer le développement des compétences de l'équipe dans les objectifs managériaux annuels, au même titre que les résultats business, permet de rééquilibrer la balance entre court terme et long terme.

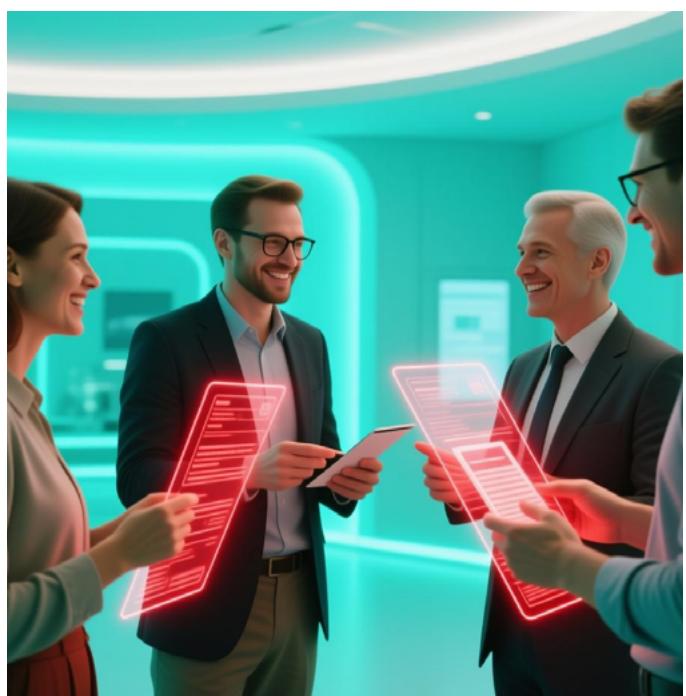
Les RH ont ici un rôle clé d'accompagnement : former les managers à devenir des mentors, leur donner des repères pour reconnaître et valoriser les apprentissages, et instaurer une culture du feedback continu. Les managers qui font grandir leurs collaborateurs doivent être reconnus, car ils sont les véritables catalyseurs d'une organisation apprenante.

## VERS UNE ENTREPRISE APPRENANTE, AGILE ET DURABLE

De la curiosité individuelle à la stratégie collective, l'apprentissage est le fil invisible qui relie la performance à la durabilité. Une entreprise apprenante est une entreprise qui se régénère en permanence, grâce à la richesse des savoirs partagés et à la capacité de chacun à se réinventer.

Dans un monde incertain, la stabilité ne vient plus des certitudes, mais de la capacité à évoluer sans cesse. Et c'est là que les RH deviennent des acteurs de transformation à part entière : non plus les gardiens des compétences d'hier, mais les architectes des compétences de demain.

Tracy Diani Gonazé





**QUAND L'EXPERTISE DES  
EXPÉRIMENTÉS FAIT BOUGER LES  
LIGNES CHEZ EDF**

**EDF SE DOTE D'UN OUTIL POUR RÉENCHANter LES CARRIÈRES SENIORS  
TOUT EN ACCOMPAGNANT LES TRANSFORMATIONS INTERNES.**

**I**l y a 5 ans EDF créait une entité dédiée à l'accompagnement des carrières pour les cadres expérimentés ayant besoin de se réinventer en les formant au management de projet, à la transformation et à l'excellence opérationnelle, et en leur offrant des missions concrètes auprès d'équipes internes. Résultats : plus d'une centaine de salariés ont aujourd'hui trouvé une nouvelle impulsion à leur carrière. Ils ont en moyenne 52 ans, ils passent environ 14 mois au sein de cette structure et ils repartent sur de nouvelles bases ensuite. Récit d'une innovation sociale qui porte ses fruits.

Créée en 2020, EDF Impulsion, une entité liée à la DRH, s'est imposée comme une innovation sociale au service de la mobilité interne des cadres expérimentés. La genèse : répondre à trois besoins stratégiques longtemps sous-adressés dans les grands groupes :

- Les cadres de retour d'expatriation ou de détachement, qui doivent réintégrer EDF SA et reconstruire un projet professionnel réaliste, avec un point de chute aligné.
- Les cadres en région, peu exposés aux autres entités du Groupe, qui peinent à trouver des opportunités faute de réseau et de connaissance de la diversité des activités.
- Les cadres ayant vécu des contextes difficiles, qui cherchent un nouveau souffle, une prise de recul et la capacité à rebondir.

La promesse d'EDF Impulsion : permettre à des profils engagés de "réinventer leur chemin" à l'intérieur même de l'entreprise. Au-



**PATRICK BOSSAERT**  
**DIRECTEUR EDF IMPULSION (DRH GROUPE)**



delà des dispositifs classiques de mobilité, l'entité apporte un socle professionnalisant, des missions utiles aux métiers et un accompagnement de parcours sur-mesure. Plus de 100 cadres ont été accompagnés depuis 2020, 30 sont en cours d'accompagnement, constituant un véritable laboratoire d'employabilité, au service des besoins opérationnels du Groupe.

*La mobilité devient créatrice de valeur quand elle conjugue employabilité, utilité business et intelligence collective.*

#### **LE MODÈLE HYBRIDE : SÉLECTIONNER, PROFESSIONNALISER, MISSIONNER**

EDF Impulsion fonctionne comme une entité hybride : à la fois école interne et agence interne fournisseur de compétences sur des missions pour les directions du Groupe.

Le modèle repose sur quelque principes simples : des partenaires RH au sein du Groupe pour identifier les candidats potentiels à ce parcours de formation/mission, une sélection

rigoureuse des profils qui seront les mieux à même de bénéficier de cette opportunité et de répondre aux attentes concernant les missions, une professionnalisation de qualité avec des outils concrets et des postures à prendre en compte par ces cadres expérimentés et des missions de bon niveau permettant aussi la rencontre avec des métiers ou des entités nouvelles et la création de réseaux pour la suite de leur carrière.

**Les cadres d'EDF Impulsion s'approprient les codes et bonnes pratiques : gabarits projets, cahiers des charges, plans de conduite de mission, suivi, rétrospective et évaluation par le commanditaire. La qualité d'exécution est sécurisée.**

### INTELLIGENCE COLLECTIVE ET CERCLES APPRENANTS : LE MOTEUR CULTUREL

Au-delà des missions, EDF Impulsion organise le collectif en "cercles apprenants". Ces cercles thématiques, composés des consultants et de l'équipe cœur, adressent des sujets critiques pour la vie de l'entité et du Groupe : appui projet, communication, projets professionnels, capitalisation des retours d'expérience, amélioration continue. Chaque cercle a sa périodicité, ses pilotes et ses livrables. Les "inter-cercles" rythment le partage des besoins, des innovations et des idées venues du terrain. L'approche apprenante met en mouvement la feuille de route, nourrit la vision et structure les évolutions de l'entité.

Cette architecture culturelle crée trois bénéfices : montée en compétence accélérée, réputation d'excellence (92% de satisfaction déclarée par les clients internes), et ancrage dans les enjeux réels du Groupe. Le dispositif apprend, se transforme et s'adapte en continu.

### IMPACTS MESURÉS ET DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉ : VERS UN DOUBLEMENT D'ICI 2026

Aujourd'hui, EDF Impulsion regroupe 30 cadres expérimentés, présents en moyenne 14 mois dans l'entité, et dispose de 100 alumnis. Le succès auprès des cadres et des commanditaires, la qualité des livrables et le retour client rendent possible un changement d'échelle : l'ambition porte sur un doublement en 2026, voire une cible encore plus ambitieuse à l'horizon 2030.

Pour réussir ce changement d'échelle, l'entité s'appuiera sur les résultats de ses 5 premières années, en maintenant une rigueur dans la sélection des candidats et en conservant un appui fort de sponsors notamment au sein du Comité Exécutif du Groupe. Cela passera aussi par une collecte de missions plus nombreuses mais tout aussi riches pour les équipes et utiles pour les métiers du Groupe.

*Réenchanter les carrières seniors, c'est convertir l'expérience en valeur pour les métiers.*

En résumé pour les DRH qui voudraient se lancer dans une telle expérience, cinq leçons peuvent être retenues :

- **Designer une entité hybride :** associer professionnalisation intensive et missions utiles aux métiers, avec une équipe cœur garante de la qualité.
- **Structurer par promotions :** l'intégration collective fluidifie l'accompagnement, facilite la supervision et augmente le sentiment d'appartenance.
- **Ritualiser les "ways of working" :** templates, cahiers des charges, revues, évaluations et rétrospectives systématiques sécurisent l'exécution.
- **Installer des cercles apprenants :** la capitalisation, la communication et l'amélioration continue doivent être co-produites par le collectif.
- **Exiger l'engagement des commanditaires :** le sponsor représente un accélérateur décisif pour le placement et la pérennité des trajectoires.

La capacité d'une entreprise à se réinventer passe par les gens, l'audace et l'innovation. En soutenant les cadres expérimentés, EDF démontre que l'expérience n'est pas un acquis immobile, mais un capital dynamique — à activer, à multiplier et à partager.

### Citations :

« Ayant confié une mission à EDF Impulsion en 2025, j'ai vu les consultants progresser et acquérir des nouvelles compétences. EDF Impulsion a très bien rempli sa mission d'accompagnement » (Carmen Munoz, Directrice à l'action régionale du Groupe EDF en Bourgogne-Franche-Comté)

« Au-delà des mobilités réussies en sortie d'EDF Impulsion, je suis fier de constater que l'entité a des effets durables. Les Alumnis emportent avec eux un triple capital culturel (disposition à travailler en mode collaboratif), professionnel (confiance en soi) et social (réseau élargi) » (Patrick Bossaert, Directeur d'EDF Impulsion).

« EDF Impulsion est un environnement qui encourage à prendre des risques. On peut s'y tester dans un métier qu'on ne connaît pas du tout. S'engager dans une direction qu'on ne connaît pas pour trois ans, c'est un risque. S'engager pour faire une mission pendant trois mois dans un environnement nouveau, c'est plutôt une opportunité. » (Ariane Bousquet, consultante à EDF Impulsion)

*Patrick Bossaert*

# CHAPITRE 6 : VERS L'INCONNU FERTILE : ESQUISSES DU TRAVAIL DE DEMAIN





**LES RH PEUVENT-ILS ÊTRE LES  
ARCHITECTES DU FUTUR DU  
TRAVAIL ?**

**L**e temps est compté pour la fonction RH. Nous ne parlons plus d'ajuster des processus ou de moderniser des outils : il s'agit de savoir si les RH resteront cantonnés à un rôle administratif élargi, ou s'ils auront le courage de prendre place au centre de la transformation sociétale. Car la question n'est plus technique, elle est politique. Les enjeux de l'IA, de notre capacité à faire société ou de la transition écologique viennent le rappeler au quotidien.



**JÉRÉMY LAMRI**  
**CEO TOMORROW THEORY**



Voilà pourquoi le temps des «business partners» est révolu. Être RH aujourd'hui, c'est accepter d'endosser un rôle plus inconfortable mais infiniment plus décisif : celui de militants stratégiques du futur du travail. C'est là que se joue l'essentiel : dans la capacité des RH à porter un discours pas seulement humaniste, mais qui devienne une nécessité stratégique. Et la vraie interrogation est brutale : cette fonction a-t-elle, dans son état actuel, les personnes et les convictions nécessaires pour assumer ce rôle, ou faudra-t-il un renouvellement profond de ses acteurs ?

## **1. LES URGENCES DU PRÉSENT : UN TRAVAIL EN TENSION PERMANENTE**

La fonction RH se trouve aujourd'hui au cœur d'une équation aussi inédite que complexe. L'essor des intelligences artificielles génératives bouleverse le travail cognitif, et s'apprête à transformer en profondeur les métiers de l'information, de la création, et même du service. Travailler consiste de moins en moins à produire, et de plus en plus à organiser, vérifier, challenger, transmettre. Cette transformation engendre une nouvelle forme de charge cognitive, où le collaborateur devient superviseur de systèmes dont il ne

maîtrise pas toujours les logiques internes.

En parallèle, les organisations affrontent une pénurie durable de compétences, qui ne se limite pas à un déséquilibre quantitatif mais révèle de plus en plus un problème d'adéquation structurelle entre l'offre et la demande. Les entreprises manquent de talents, et les bureaux de France Travail débordent de personnes sous-qualifiées qui cherchent un emploi. Normal, les compétences demandées par les entreprises évoluent plus vite que celles qui sont disponibles sur le marché du travail (OCDE, 2025). Les métiers émergent et se transforment à un rythme que les dispositifs classiques de formation et d'orientation peinent à suivre.

À ces mutations s'ajoute la pression croissante des impératifs environnementaux et sociaux : les organisations doivent désormais rendre compte de leur impact non seulement économique, mais aussi écologique et humain, sous l'impulsion de la directive CSRD en Europe. Enfin, la santé mentale devient chaque jour un enjeu de plus en plus central, avec une perte de productivité mondiale déjà estimée à plus de 12 milliards de jours de chaque année, ou un peu plus de 1 000 milliards de dollars par an (OMS, 2024). En France, en 2023, c'est près d'un salarié sur deux qui se déclarait en situation de détresse psychologique (OpinionWay, 2023). Ces chiffres rappellent, s'il le fallait, que le travail peut aussi devenir une source de fragilité. Être RH en gestion des talents ne peut donc plus se limiter à gérer des carrières, mais à garantir des conditions de travail compatibles avec la sécurité psychologique et physique.

Enfin, la fragmentation du travail accentue les enjeux et leur lecture. Télétravail, hybridation, freelances, plateformes : les collectifs se recomposent au-delà des murs de l'entreprise. Ce phénomène bouleverse les notions de culture d'entreprise, d'appartenance et de solidarité. Plusieurs recherches montrent que l'isolement, la perte d'ancrage collectif et l'affaiblissement des identités professionnelles sont des risques majeurs associés au travail à distance prolongé (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021). Pour les RH, la question devient donc celle de la cohésion : comment recréer du collectif dans des environnements éclatés et parfois précarisés ?

La difficulté de recrutement est amplifiée par l'accélération technologique ; la santé mentale est fragilisée par la fragmentation des collectifs et par l'exigence d'adaptation permanente ; la quête de productivité peut se heurter à l'impératif écologique et social. Pour les RH, le défi n'est plus seulement de gérer ces tensions une à une, mais de construire une cohérence durable qui relie ces dimensions. Ces transitions ne sont pas indépendantes, et forment même

un système de tensions où chaque innovation et chaque contrainte contribue à reconfigurer les conditions mêmes du travail.

Et c'est pourquoi la fonction RH ne peut plus se contenter d'être simple gestionnaire des effectifs ou 'business partner' hérité des années 2000. Pour continuer à exister demain, les RH doivent devenir militants d'un autre futur, et cibler les bons combats pour y parvenir. Mais la vraie question est plutôt celle-ci : est-ce que cela arrivera avec les mêmes personnes au sein de la fonction, ou avec un renouvellement massif indispensable ?

## 2. LA BASCULE NÉCESSAIRE : DES GESTIONNAIRES AUX ARCHITECTES DU FUTUR

Les tensions qui traversent le travail obligent à repenser en profondeur le rôle de la fonction RH. Historiquement perçus comme des gestionnaires du personnel ou comme des partenaires business alignés sur la performance économique (Ulrich, 1997), les RH doivent désormais assumer un rôle plus large : celui d'architectes du futur du travail. Cette bascule n'est pas un simple repositionnement symbolique, mais une nécessité stratégique face aux mutations systémiques en cours.

Les grandes dimensions évoquées dans les débats actuels sur le futur du travail ne peuvent être traitées isolément. Elles constituent un système interdépendant. Ainsi, un travail "augmenté" par l'intelligence artificielle ne peut être soutenable que s'il préserve la santé mentale des collaborateurs ; un travail "pluriel", intégrant freelances et multi-activités, n'est viable que s'il s'ancre dans une gouvernance humaine qui peut garantir équité et reconnaissance. La capacité des RH à relier ces dimensions en une architecture cohérente est la condition pour éviter une gestion fragmentée et court-termiste (Cascio & Boudreau, 2016).

La deuxième mission des RH de demain est de jouer un rôle de garde-fou éthique. Avec des environnements de plus en plus dominés par la logique de performance immédiate, le risque est grand de considérer les technologies comme des leviers d'intensification plutôt que de soutien, ou d'utiliser la flexibilité comme un prétexte à la précarisation. La régulation du travail est aussi une question de justice et de droits fondamentaux. Les RH doivent ainsi devenir les garants de la pérennité humaine et sociale dans les organisations : préserver la santé, assurer l'équité, défendre le collectif comme ressource stratégique.

Enfin, la bascule implique un changement de temporalité. La fonction RH a longtemps été évaluée à l'aune de ses réponses

immédiates : gérer les effectifs, contenir les coûts, accompagner la transformation digitale. Désormais, elle doit adopter une perspective de prospective sociale : anticiper les métiers des 15 prochaines années, préparer les nouvelles formes de contribution citoyenne au travail, intégrer l'impératif écologique dans la conception même des organisations. Ces transitions exigent une reconfiguration complète du rapport entre travail, société et environnement (Lamri, 2025).

### 3. DONNER UNE LÉGITIMITÉ STRATÉGIQUE : LA TRIPLE COMPTABILITÉ

Si la fonction RH peine encore à s'imposer dans les comités de direction, c'est en grande partie parce que sa contribution est rarement traduite dans les instruments de pilotage stratégiques. La finance dispose de son bilan, le marketing de ses indicateurs de performance, mais le capital humain reste trop souvent cantonné à des annexes, qu'il s'agisse du bilan social ou des rapports RSE. Tant que la valeur humaine n'est pas reconnue comme un actif structurant, les RH demeurent perçus comme un centre de coûts plutôt que comme une fonction de création de valeur (Lev, 2001).

Depuis une trentaine d'années, la théorie du «triple bottom line» défend l'idée qu'une organisation doit être évaluée selon trois dimensions : économique, sociale et environnementale (Elkington, 1997). Si ce cadre est largement mobilisé dans les stratégies de durabilité, il peine encore à s'imposer pleinement dans les systèmes comptables et financiers. Or, appliquer cette logique à la fonction RH est décisif :

- **Économique** : mesurer la contribution du travail à la performance, non seulement en coûts salariaux mais en création d'innovation, de productivité et de valeur client.
- **Sociale** : valoriser la santé, l'engagement, la diversité, l'employabilité et la cohésion comme actifs collectifs, garants de la résilience organisationnelle.
- **Écologique** : intégrer l'empreinte carbone et énergétique des modes de travail, qu'il s'agisse de mobilité, de télétravail ou d'usage numérique.

Le bilan social, introduit en France dès 1977, est longtemps resté un outil légal plus que stratégique. Mais il peut devenir le socle d'une nouvelle gouvernance, à condition de l'articuler avec les exigences récentes de reporting extra-financier, notamment la directive CSRD qui tarde à se mettre en application. Les RH ont ici une opportunité unique : faire évoluer

ces dispositifs vers un véritable bilan humain, intégré au pilotage global de l'entreprise et comparable aux dimensions financières. Cela reste du reporting, mais de ceux qui fournissent des munitions pour gagner les discussions stratégiques.

En promouvant une triple comptabilité, les RH se dotent d'un levier de légitimité stratégique. Ils ne se contentent plus d'accompagner la transformation : ils démontrent que le capital humain est une ressource critique, mesurable et valorisable au même titre que le capital financier ou environnemental. Cette approche permet de replacer l'humain au cœur de la gouvernance, et de préparer l'avènement d'une économie quaternaire, où la valeur créée ne se mesure plus seulement en unités monétaires, mais aussi en contribution au bien commun.

### 4. PASSER À L'ACTION : EXPÉRIMENTER DÈS AUJOURD'HUI

La transformation de la fonction RH ne peut pas rester au stade du discours. Pour devenir des architectes du futur, il est nécessaire d'amorcer une dynamique d'expérimentation, en introduisant progressivement de nouveaux outils et pratiques capables de traduire la triple comptabilité dans la gouvernance de l'entreprise. La mise en place d'un bilan humain annuel permettrait de dépasser la logique purement descriptive du bilan social en intégrant des indicateurs dynamiques : niveau d'agentivité des collaborateurs, progression des compétences, qualité du collectif, charge cognitive perçue, trajectoires d'employabilité. Ces indicateurs, s'ils sont publiés et suivis dans la durée, renforcent la crédibilité de la fonction RH au même titre que les indicateurs financiers.

Ensuite, la transition démographique pose un défi considérable : d'ici 2035, un quart de la population active européenne sera âgée de plus de 55 ans (OCDE, 2025). En parallèle, les nouvelles générations expriment des attentes fortes en matière de flexibilité, de sens et de reconnaissance. La mise en place de comités intergénérationnels ou de programmes de mentorat inversé constitue une piste concrète pour croiser les aspirations et les transmissions. Ce ne sont que des exemples, l'important étant d'agir pour rétablir une cohésion. Peu importe que ce soit à la mode ou moderne, tant que ça fonctionne chez vous.

Idem pour le sujet des référentiels de métiers et compétences. La France a une sorte de handicap stratégique en la matière : les référentiels sont devenus obligatoires en lien avec la loi de 2004 sur la GPEC, devenue GEPP, principalement dans un cadre de dialogue social, bien plus que dans une perspective stratégique d'anticipation. Le cycle a été le

même pendant 20 ans : rédiger un référentiel, négocier l'accord, mettre tout ça dans un placard, attendre 5 à 10 ans. Aujourd'hui, alors qu'on parle de Skills Based Organisation, ou approche compétences, le vrai sujet est de disposer d'un langage commun dans tous les métiers RH, pour exprimer la capacité à délivrer de la valeur : recrutement, formation, mobilité, etc. Car l'approche compétences nous rappelle que la fonction RH moderne est un ensemble de canaux d'identification et de sourcing de la compétence à court, moyen et long terme.

## CONCLUSION

La véritable question n'est pas de savoir si les RH doivent devenir des architectes du futur du travail, mais comment en convaincre les autres instances dirigeantes. Dans un comité de direction, l'argumentation ne peut pas se limiter à des valeurs ou à des principes. Elle doit se traduire dans les termes de la gouvernance : création de valeur, maîtrise des risques, anticipation des régulations, capacité d'innovation.

Un DRH qui souhaite ouvrir ce débat pourrait choisir une approche en trois temps. D'abord, nommer les risques : montrer que les tensions actuelles constituent non pas des irritants passagers mais des menaces structurelles pour la performance future de l'entreprise. Ensuite, démontrer la valeur : relier chaque action RH à une logique de triple comptabilité, en prouvant que la pérennité du capital humain est aussi décisive que la solidité financière ou la conformité écologique. Enfin, proposer un horizon partagé : inviter le comité à penser l'entreprise de 2030 ou 2040, et à considérer les choix RH non comme des ajustements mais comme des investissements de long terme.

Alors seulement ce discours ne relèvera pas du supplément d'âme, mais du pilotage stratégique. Le capital humain n'est pas une ressource à gérer, c'est une infrastructure vitale de l'organisation. Aux RH revient désormais la responsabilité d'apporter cette lucidité au cœur de la décision collective, et de rappeler que réinventer le travail n'est pas une option : c'est la seule manière de continuer à faire société.

*Jérémie Lamri*

## Bibliographie

1. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
2. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
3. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
4. Lamri, J. (2025). 2040 : 5 futurs possibles et comment s'y préparer. Eyrolles.
5. Lev, B. (2001). Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Brookings Institution Press.
6. OCDE (2025). Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach. [https://www.oecd.org/en/publications/empowering-the-workforce-in-the-context-of-a-skills-first-approach\\_345b6528-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/empowering-the-workforce-in-the-context-of-a-skills-first-approach_345b6528-en.html)
7. OCDE (2025). Employment Outlook. [https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025\\_5345f034.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034.html)
8. OMS (2024). Mental Health Atlas. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240114487>
9. OpinionWay. (2023). Baromètre annuel de la santé psychologique des salariés en France.
10. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.



# MAGRH

**Directeurs de la publication et rédacteurs en chef**  
Michel Barabel, François Geuze

**Rédactrice en chef invitée**  
Ilhem Alleaume

**Rédacteur en chef adjoint**  
Yannig Raffenel

**Rédacteur en chef permanent**  
André Perret †

**Membres du comité de rédaction**  
Yvan Barel, Marie-Hélène Brissot, Philippe Canonne, Marie-Victoire Chopin, Denis Cristol, Martin Richer, Frédéric Sauvage, Brigitte Taschini, Elizabeth Provost Vanhecke, Irène Virapin.

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

**Direction artistique & réalisation web**  
François Geuze f.geuze@e-rh.org  
Anne Charlotte Tailliez

**Community manager**  
Julien Meier

**Publicité & Partenariats**  
contact@reconquete-rh.org

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

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

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

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

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

# MAGRH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH.  
La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.  
[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)

**JE  
M'ABONNE  
GRATUITEMENT**

**[HTTP://MAGRH.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGRH.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)**



## RUBRIQUE À BRAC

**Yves Emery | François Gonin | Bertrand Audrin | Justine Dima**

**4<sup>e</sup> édition**  
entièrement  
revue et  
augmentée

# **GÉRER ET DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES**

**Un modèle intégré par processus,  
pour passer à l'action**

**PARUTION DE LA 4ÈME ÉDITION  
DE L'OUVRAGE « GÉRER ET  
DÉVELOPPER LES RESSOURCES  
HUMAINES »**

**DÉFIS, CONTRADICTIONS, SOLUTIONS : LA GRH EN ACTION**



**55 outils téléchargea**

# Pratiques controversées, licenciements, télétravail idyllique : la GRH reflète défis et contradictions. La 4e édition de Gérer et développer les Ressources Humaines aide à comprendre et agir.



YVES EMERY

PROFESSEUR HONORAIRE, UNIVERSITÉ DE LAUSANNE / IDHEAP



FRANÇOIS GONIN

PROFESSEUR HONORAIRE, HEIG-VD, HES-SO, CONSULTANT



BERTRAND AUDRIN

ASSISTANT PROFESSOR, EHL HOSPITALITY BUSINESS SCHOOL, HES-SO



JUSTINE DIMA

PROFESSEURE  
ASSOCIÉE, HEIG-VD, HES-SO

Il n'est pas un jour sans que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) fassent la une. Si la GRH constitue un domaine spécialisé, elle fait également partie de notre quotidien et reflète les défis ainsi que les contradictions de notre société. Comment s'y retrouver dans ce foisonnement de théories, de modèles et d'outils de GRH ? La 4ème édition de l'ouvrage « Gérer et développer les ressources humaines » apporte une pierre à l'édifice. Voyons ce que les auteurs nous en disent.

## À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

Comme il est à la fois un manuel de réflexion sur la GRH contemporaine et un guide pratique directement utilisable dans le monde du travail, l'ouvrage s'adresse bien sûr aux étudiant·es en GRH, gestion et administration publique qui cherchent à approfondir leurs connaissances dans une discipline devenue incontournable, mais il vise également les professionnel·les de

la GRH ainsi que les responsables hiérarchiques qui souhaitent passer à l'action de manière rigoureuse, efficace et éthique.

## DEPUIS LA 3ÈME ÉDITION, 15 ANS ONT PASSÉ : POURQUOI AVOIR ATTENDU SI LONGTEMPS ?

Dès le départ, nous avions l'ambition de ne pas procéder simplement à une actualisation de l'édition précédente, mais de revoir en profondeur le modèle à l'origine de l'ouvrage ... cela s'est révélé être un travail de titan qui a pris beaucoup plus de temps que prévu ! De plus, les changements intervenus dans les pratiques de GRH, mais également les nouvelles approches théoriques en la matière, de même que les conceptions modernes du travail et du fonctionnement des organisations, ont tellement évolué ces 10 dernières années que nous avons décidé de compléter l'équipe des auteurs initiaux (pour la 3ème édition : Yves

Emery et François Gonin) par deux nouvelles personnes de la jeune génération : Bertrand Audrin et Justine Dima, tous deux professeurs et spécialistes – notamment – de la digitalisation de la GRH. Avec ces forces nouvelles, nous sommes parvenus à nos fins.

### Qu'y a-t-il dans ce livre qu'on ne trouve pas ailleurs ?

De nombreuses publications sont consacrées à la GRH, il est vrai. Cependant, peu d'entre elles offrent un lien systématique entre théorie et pratique, sur la base d'un concept intégré par processus. Nous défendons l'idée qu'aucun outil de GRH ne devrait être appliqué sans connaître les concepts et modèles théoriques qui en sont le fondement ; et la meilleure revue de littérature, le résumé le plus convaincant des théories existant sur la GRH, ne seront guère utiles s'ils n'offrent pas d'outils directement utilisables dans la pratique. Ce lien « théorie-pratique » est notre marque de fabrique et a déjà fait le succès des éditions précédentes de l'ouvrage, très largement utilisées autant dans les formations professionnalisantes ou académiques de GRH, que par les professionnel.les de GRH dans tout type d'organisations et de secteurs d'activité.

### Mais il y a quand même de nombreux ouvrages qui présentent à la fois des théories et des outils pratiques ?

Bien sûr, mais quasiment aucun (comme le témoigne la très large revue des publications en français, anglais et allemand que nous avons réalisée) n'offre une conception intégrée par processus permettant d'optimiser l'alignement horizontal et vertical du dispositif de GRH. Sur la base du modèle intégré que nous proposons, chacun des processus de GRH présentés dans notre ouvrage est structuré de manière identique: concepts théoriques et enjeux actuels liés au processus, étapes clés du processus, flugramme d'exploitation directement utilisable en pratique, et principaux outils à mettre en œuvre (dont 55 sont directement téléchargeables), assortis de recommandations pratiques à l'attention tant des responsables hiérarchiques que des professionnel.les RH.

### Vous basez toute la GRH sur les processus : n'est-ce pas contreproductif au moment où l'agilité est mise en avant comme un facteur clé de succès pour toute organisation ?

A priori cela peut paraître surprenant en effet, mais la systématique que nous proposons avec notre modèle par processus doit être comprise comme la colonne vertébrale sur laquelle tout bon dispositif de GRH devrait reposer.

Et nous insistons dans chacun des chapitres de l'ouvrage sur l'importance qu'il convient d'accorder à l'adaptation du dispositif proposé aux caractéristiques de l'organisation, telles que sa taille, son domaine d'activité, sa culture, etc. Cette vision contextualiste de la GRH est un fondement de notre approche et signifie au final qu'aucun des processus et des outils que nous développons ne devrait être appliqué tel quel, sans une appropriation et une adaptation au contexte. Au fil de nos très nombreuses années de pratique, nous avons acquis la conviction qu'une bonne maîtrise des processus de GRH – qui passe par une modélisation appropriée de ceux-ci, appropriée dans le sens de ni trop détaillée, ni trop simpliste – est la clé du succès à long terme de toute démarche de GRH. Et c'est un constat qui ne se limite pas au domaine de la GRH, mais concerne tous les autres ! Pour ce faire, il est essentiel d'éviter une forme de bureaucratie managériale qui, au lieu de faciliter le travail des acteurs de terrain, le compliquerait inutilement. Et bien sûr, cela implique d'évaluer et d'améliorer régulièrement les processus mis en œuvre, au moins une fois par année, en supprimant ce qui ne sert à rien, et en introduisant ce qui répond à un besoin.

Et au-delà de ces éléments de réponse précis, il faut aussi rappeler que les modèles d'agilité commencent à être critiqués pour la complexité qu'ils recèlent en pratique, derrière leur apparente simplicité ! Nombre d'expériences pratiques montrent qu'une formalisation minimale est indispensable à un bon fonctionnement : c'est exactement l'esprit de notre ouvrage !

### Qu'y a-t-il de nouveau dans cette 4ème édition ?

A peu près tout ! Le taux de recouplement entre les deux éditions est inférieur à 10 % car la conception d'ensemble de l'ouvrage a été totalement revue. Nous pouvons relever en particulier les nouveautés suivantes :

- Développement d'un nouveau modèle intégré de GRH par processus sur la base de l'état de l'art actuel. Cela a donc nécessité la lecture de très nombreuses publications dans les trois langues mentionnées ci-dessus. Ce modèle représente un excellent outil pour procéder à un audit social ou un diagnostic pointu des pratiques de GRH dans une organisation (d'ailleurs un outil de diagnostic global des processus de GRH est fourni dans les outils téléchargeables). Il est aussi idéal pour toute organisation visant une certification (de type ISO ou autres) pour la fonction RH ou souhaitant digitaliser ses activités RH de manière adaptée.
- Ajout de deux chapitres importants

: Développement et changement organisationnels, ainsi que Prévention et la gestion des départs. Plus que jamais, les organisations se développent et se transforment en permanence. Dans ces processus d'évolution, la dimension humaine est essentielle au succès des démarches mises en œuvre. Mais force est de constater qu'elle est trop souvent négligée au profit des considérations technologiques et financières qui prennent le dessus. La fonction RH, véritable moteur de la gestion humaine, a un rôle clé à jouer pour outiller les professionnels. les de la GRH et les responsables en charge de ces transformations, tout en plaçant les individus au cœur des démarches. C'est pourquoi nous avons ajouté cette thématique au sein de notre ouvrage contrairement à beaucoup d'autres qui font l'impasse sur ce sujet. Quant à la prévention et la gestion des départs, nous nous sommes aperçus qu'à quelques exceptions près, l'essentiel des ouvrages actuels font l'impasse sur ce sujet, qui pourtant est aussi important que l'embauche, ne serait-ce que parce que, en général, à chaque embauche correspond, quelques mois ou années plus tard, un départ ! Particulièrement dans les organisations contemporaines marquées par des formes flexibles et agiles de fonctionnement et l'évolution des formes de relation à l'organisation qui amènent souvent moins de fidélité. Bien gérer les départs est donc indispensable pour limiter les impacts négatifs, préserver les relations humaines et maintenir une image d'employeur attractif.

- Un chapitre complètement transformé, à l'image des évolutions technologiques en la matière : la Digitalisation de la GRH. Inimaginable de concevoir un ouvrage actuel de GRH sans une présentation approfondie des enjeux et pratiques de la digitalisation, qui s'invite dans l'ensemble des processus de GRH et redéfinit les pratiques traditionnelles. Ce chapitre fournit une vision d'ensemble de la digitalisation de la GRH et offre également des outils pratiques et des recommandations pour accompagner les organisations dans leur transition numérique.
- Pour chacun des processus de GRH : distinction claire entre les concepts et méthodes liées au management du processus d'une part (conception du processus, étapes-clés et acteurs impliqués, méthodes à mobiliser, le tout sur la base du fameux cycle de Deming PDCA -Plan – Do-Check – Act), et à l'exploitation du processus d'autre part : comment concrètement mettre en œuvre ce processus pour

chacune des situations qui se présente dans l'organisation. Prenons l'exemple du processus d'embauche : le management du processus consiste à définir les méthodes et outils qui seront utilisées dans l'organisation pour embaucher, ainsi que les indicateurs et méthodes d'évaluation du processus pour l'améliorer au fil du temps. Alors que l'exploitation du processus consiste à planifier et réaliser une embauche spécifique : c'est complètement différent... et cette distinction n'est quasiment jamais faite dans les ouvrages actuels de GRH !

- Et pour mentionner un dernier point, l'importance que nous avons accordée à la dimension collective du fonctionnement organisationnel, et par conséquent à la prise en compte du collectif dans les outils de GRH développés dans l'ouvrage. Il est très frappant de constater qu'aujourd'hui encore, malgré les discours sur la coopération, les équipes, la force du collectif, etc., la très grande majorité des outils de GRH sont des outils individuels ! L'exemple le plus typique à ce sujet est certainement l'évaluation des performances : la quasi-totalité des outils actuellement utilisés au sein des organisations vise à évaluer les performances individuelles ! il en va de même dans les ouvrages de la GRH, où rares sont ceux qui intègrent la performance collective. Pour notre part, nous proposons une méthode spécifique à ce sujet, avec les outils correspondants qui ont été développés au fil des très nombreuses interventions en organisations qui nous avons eu le plaisir de conduire.

## EN QUOI CE LIVRE EST IMPORTANT MAINTENANT ?

Aux yeux de certaines personnes, dirigeant.es ou spécialistes en organisations, l'âge d'or de la GRH est passé, supposément supplantée par les finances, la technologie ou encore la stratégie de l'organisation. En réalité, toutes ces fonctions sont essentielles pour le succès et la pérennité de l'entreprise (et de l'organisation publique d'ailleurs également !). Loin d'être devenue secondaire, la GRH contribue plus que jamais au succès de l'organisation, parce qu'elle permet de rendre l'employeur attractif pour attirer les personnes qualifiées, parce qu'elle développe et valorise le potentiel humain pour mieux atteindre les objectifs stratégiques, parce qu'elle contribue à faire évoluer la culture et les comportements pour s'adapter - voire pour anticiper - les évolutions de la société et, last but not least, parce qu'elle permet de traiter les individus avec rigueur et humanité, prenant soin à la fois de ses compétences, de sa motivation et de sa santé au travail. C'est une gageure certes, mais c'est aussi un investissement largement rentable à

long terme, car les coûts du gaspillage humain -coûts financiers, humains, sociaux- sont tout simplement immenses...

## EN CONCLUSION ?

Un bon dispositif de GRH apporte une valeur ajoutée décisive à toute organisation, les études scientifiques et les témoignages du terrain le montrent depuis maintenant une bonne trentaine d'années. Mais trop nombreuses sont les directions d'organisations qui n'ont pas encore compris ce message, et qui continuent à considérer la fonction RH comme secondaire, particulièrement en période de difficultés ou de transformations profondes. Or, il n'est pas de stratégie mise en œuvre avec succès, de changements profonds menés à bien, de clients satisfaits sans des collaboratrices et collaborateurs compétent.

es et motivé.es, qui s'engagent dans chacun des défis relevés par l'organisation. Et pour ce faire, cette dernière doit pouvoir compter sur un dispositif de GRH professionnel, efficace et efficient, qui permet avec éthique de gérer et de développer les personnes au service de l'organisation. Puisse notre ouvrage y apporter une modeste contribution.

*Yves Enery & François Gonin & Bertrand Andrin  
& Justine Dima*





# EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : ITINÉRAIRE D'UNE INNOVATION RH

**L**'approche par l'expérience collaborateur a-t-elle vraiment révolutionné le management des ressources humaines ? Nous avons des raisons solides de le croire. En suivant l'évolution des données disponibles sur le sujet, notamment celles du baromètre réalisé tous les ans par Parlons RH depuis 2018, l'émergence de l'expérience collaborateur semble bel et bien suivre la « courbe de l'innovation » d'Everett Rogers, conquérant successivement les différentes catégories de population de professionnels RH. Quelques explications.



**THOMAS CHARDIN** DIRIGEANT FONDATEUR  
DE PARLONS RH- VICE PRÉSIDENT DU LAB  
RH- CO-FONDATEUR DE HR TECHNOLOGIES  
FRANCE



### LA GRANDE STAGNATION DES RH SUR L'EXPÉRIENCE AU TRAVAIL

Ecouter ses salariés et leur faciliter la vie, c'est bon pour l'entreprise comme pour les collaborateurs. L'idée n'est pas neuve, et remonte au moins aux années 1930 dans la littérature. Depuis un siècle, elle revient sous des aspects différents à chaque génération. Il serait abusif de dire qu'aucun progrès n'a eu lieu. Mais une large part de l'évolution est due aux progrès techniques et au cadre légal et réglementaire. Beaucoup plus, certainement, qu'à celle des pratiques et représentations RH.

Pour les historiens, quand une injonction ou une interdiction revient souvent, il n'y a qu'une explication possible : la déviance ou le délit visé a largement cours dans la société. De même, si l'injonction à tenir compte du ressenti des collaborateurs revient si souvent, cela ne peut signifier qu'une chose : sur le terrain, cette prise en compte n'a pas vraiment lieu. La nécessité d'améliorer l'expérience au travail est un lieu commun. Mais ce lieu commun n'est pas vraiment traduit en actes. Pourquoi ?

La réponse classique à cette question est fataliste : c'est la nature humaine. Les patrons empruntent les beaux discours des consultants pour améliorer leur image – vis-à-vis de l'extérieur et/ou vis-à-vis d'eux-mêmes. Mais sur le terrain, le « pragmatisme » l'emporte. Seules quelques success stories maintiennent les espoirs à flots, mais on les explique généralement par l'action de personnalités exceptionnelles ou par des équilibres culturels ponctuels et fragiles.

### PASSER DE L'ART À LA MÉTHODE

Et si nous nous étions trompés sur toute la ligne tout ce temps ? Si le problème n'était pas à chercher dans le manque de conviction réelle des dirigeants, mais dans le maintien inexplicable d'une approche amateuriste et intuitive dans une démarche qui mérite, de toute évidence, des outils et des méthodes ? Nul ne songerait à laisser la paie, le recrutement, la gestion administrative ou la formation à la seule intuition du DRH. Il y a des outils, des méthodes, des process.

L'amélioration de l'expérience collaborateur, en revanche, qu'on l'appelle « satisfaction », « qualité de vie » ou « bonheur au travail », a longtemps été considérée implicitement comme relevant du seul bon vouloir du DRH ou du dirigeant, de sa bienveillance visionnaire et souveraine. C'est la notion d'expérience collaborateur qui va venir lever les barrières mentales à la professionnalisation de cette activité.

Comment ? Par la genèse même de la notion : l'expérience collaborateur est fondée sur l'idée de la « symétrie des attentions » entre client et collaborateur. Soignez vos salariés, ils soigneront vos clients. Or, il y a bien longtemps qu'on ne laisse plus la réponse aux besoins des clients au hasard ou à l'intuition. Toute une batterie d'outils et de méthodes existent : ceux du marketing. Pourquoi les utiliser dans un cas et pas dans l'autre ? A la symétrie des intentions (satisfaire les clients/satisfaire les collaborateurs) répondait naturellement la symétrie des outils (marketing client/marketing RH).

## UNE INNOVATION RH À LA CONQUÊTE DE SON MARCHÉ

Conceptuellement, tout était donc en place il y a une dizaine d'années. Mais les organisations et les pratiques ne changent pas du jour au lendemain par la simple force des idées. La véritable innovation qu'est l'expérience collaborateur a commencé à se diffuser à partir du milieu des années 2010, et n'a pas encore achevé sa conquête des entreprises et des professionnels RH.

Nous avons commencé à mesurer la perception et la mise en œuvre de la notion dans notre premier baromètre national de l'expérience collaborateur, paru en 2018. Depuis, nous avons eu la chance de pouvoir, année après année, chroniquer l'émergence de cette démarche novatrice et son appropriation progressive par les entreprises françaises et leurs professionnels RH.

La théorie de la diffusion de l'innovation élaborée par l'Américain Everett Rogers dans les années 1960 nous donne une grille de lecture très utile pour suivre le processus. Rogers distingue d'abord 5 phases dans le processus d'adoption des innovations :

1. La prise de conscience (je sais que l'innovation X existe, mais je ne sais rien dessus) ;
2. La phase de persuasion (je m'intéresse à X et je me renseigne) ;
3. La décision (je mesure le coût et les

bénéfices et je décide ou non d'adopter X) ;

4. La mise en œuvre (j'acquiers et je déploie X, j'évalue son efficacité) ;
5. La confirmation (je décide de conserver X, parce que X me donne satisfaction mais aussi parce que mes pairs l'adoptent).

Everett Rogers définit également 5 publics, qu'il faut convertir successivement pour que le déploiement de l'innovation soit un succès. La petite minorité des innovateurs ouvre le bal : ce sont les amateurs de l'innovation en soi, qui expérimentent tout (environ 2-3% d'une population donnée). Viennent ensuite les adoptants précoce ou premiers adeptes (« early adopters »), ouverts à la nouveauté et qui retirent du prestige social de la promotion des innovations (environ 12-13%). Suivent alors la majorité précoce, qui adopte les innovations pour leur utilité mais préfère attendre les premiers retours (1 tiers environ) ; la majorité tardive, qui attend que l'innovation ait fait ses preuves pour l'adopter (1 autre tiers) ; et les retardataires, rétifs à la nouveauté, mais qui finissent par s'y rallier quand elle n'est déjà plus très neuve (autour de 15%). Ces pourcentages ne sont bien sûr que des ordres de grandeur.

## UNE TRANSITION INACHEVÉE

Aux débuts de notre baromètre, en 2018, la grande majorité des répondants se situait entre les stades 1 (prise de conscience) et 2 (persuasion), relativement à l'expérience collaborateur. Presque tout le monde (97%) en avait entendu parler. Mais les innovateurs et les premiers adeptes étaient déjà entrés dans la danse, suivis de quelques autres : on était à un quart d'entreprises « pratiquantes » de l'expérience collaborateur environ. La majorité précoce et la majorité tardive formaient une grande masse des « croyants mais non pratiquants », écrivions-nous à l'époque. Une minorité de réfractaires se dessinait déjà.

7 ans plus tard, 2 entreprises répondantes sur 3 se disent « pratiquantes » de l'expérience collaborateur. Dans le même temps, la compréhension de cette démarche comme processus RH outillé s'est approfondie et répandue. Dans la majorité des organisations, nous en sommes à la phase 4 de Rogers : l'expérience collaborateur a été mise en œuvre, mais on l'évalue encore.

Du point de vue des publics, un tableau très net se dégage. L'avant-garde de l'expérience collaborateur – les innovateurs et les premiers adeptes – est formée par les pratiquants confirmés (14%). 52% de pratiquants récents les suivent : on y trouve la majorité précoce, qui a déjà tout entière franchi le pas, et la majorité

tardive qui est encore au milieu du gué – certains (20%) étant encore sur l'autre rive. Les retardataires, enfin, restent sur leurs positions.

Pratiquants confirmés (Innovateurs + premiers adeptes)	Pratiquants récents (majorité précoce + une partie de la majorité tardive)
14%	52%
Non-pratiquants intéressés (reste de la majorité tardive)	Réfractaires (Retardataires)
20%	14%

## L'HEURE DE VÉRITÉ

Il y a deux moments dangereux dans le parcours d'une innovation. Le plus risqué est le passage des premiers adeptes à la majorité précoce. C'est l'instant où l'étincelle initiale de l'innovation peut s'éteindre devant les réticences du grand public, non convaincu de son utilité ; le moment, où une majorité choisit ou non de franchir l'étape 3 – la décision d'adopter. L'expérience collaborateur a passé avec succès cette première épreuve.

Mais il y a un deuxième passage délicat : c'est celui de la confirmation. Ce n'est que lorsque l'innovation a véritablement fait ses preuves, lorsque chacun perçoit qu'il est risqué de ne pas l'adopter, que la majorité tardive et les retardataires finissent par embarquer. Dans le cas de l'expérience collaborateur, cette étape n'est pas encore franchie. Il y a des raisons d'être inquiets : les entreprises pratiquantes elles-mêmes restent sous-équipées en matière de solutions digitales de pilotage de l'expérience collaborateur. Seule une courte majorité d'entre elles (55%) est outillée pour mesurer le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés, par exemple.

Mais il y a aussi de bonnes raisons d'espérer. Les éditions successives de notre baromètre ont montré que les entreprises pratiquantes de l'expérience collaborateur sont plus résilientes que les autres, se sont montrées plus agiles pendant et après la crise sanitaire, et anticipent mieux les grandes transformations environnementales, technologiques et sociétales. Sont-elles vraiment plus performantes que les autres ? C'est le sujet de la prochaine édition du baromètre, réalisée en partenariat avec Cornerstone, et dont la publication est prévue à l'automne. Or la réponse à cette question est essentielle : elle prédit en partie la capacité des professionnels

RH « pratiquants » à convertir les autres à cette innovation capitale qu'est l'expérience collaborateur, et à convaincre ceux qui l'ont déjà adoptée d'approfondir la démarche.

**Rappelons que le modèle d'Everett Rogers a été conçu en partie pour comprendre pourquoi certaines innovations médiocres réussissent, et pourquoi d'autres plus utiles échouent. S'équiper et se processor pour mesurer et améliorer l'expérience des collaborateurs au travail est une démarche évidente et une innovation majeure : je n'en démordrai pas. Mais ce n'est pas pour cela qu'elle a gagné d'avance. Les DRH ont un rôle capital à jouer pour en convaincre non seulement leurs codirs, mais aussi l'ensemble de la sphère RH. Contrairement à ce qu'on semble penser aux plus hauts niveaux outre-Atlantique, la performance d'une société est globale, répandre des bonnes pratiques bénéficie à tous, et l'économie n'est pas un jeu à somme nulle.**





## MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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

# M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



UNIVERSITY  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

 Université  
de Lille

 IAE FRANCE  
Ecole Universitaire  
du Management



## QUELLE PLACE POUR LA POLITESSE DANS L'ENTREPRISE ?

**L**a politesse n'est pas un simple ornement. Elle sécurise et facilite les moments de transition, elle favorise la coopération, elle réduit les risques de tensions et, lorsqu'un conflit survient, elle préserve les conditions du dialogue et rend la vie collective supportable. Il est urgent de prendre conscience de ces enjeux tant la politesse est malmenée dans notre société moderniste, y compris dans le monde professionnel. On peut tout particulièrement s'inquiéter de l'impact délétère exercé sur elle par le poids grandissant de l'image et de la vitesse au sein des organisations.



**YVAN BAREL**  
ENSEIGNANT-CHERCHEUR EN MANAGEMENT DES RH, NANTES UNIVERSITÉ



#### UN «DÉGUISEMENT NÉCESSAIRE» AU VIVRE-ENSEMBLE

Le philosophe David Hume [1] qualifie la politesse de «déguisement nécessaire». Nous pouvons saluer une personne que l'on n'apprécie pas, lui tenir délicatement la porte et lui souhaiter une bonne journée. Si l'apparence de gentillesse vaut moins que la gentillesse, elle vaut tout de même mieux que l'affichage d'une indifférence ou, pire, d'un mépris, d'un dégoût. Il en va de même au sujet de la gratitude qui est au cœur du management. Si, par orgueil ou distanciation excessive, le manager a du mal à ressentir la gratitude, alors le «déguisement» pourrait être un moindre mal. Car il lui reste la possibilité de faire semblant d'exprimer la gratitude. On doit se forcer à dire «merci» à un collaborateur même si l'élan ne vient pas du cœur. On doit, car il s'agit bien d'un devoir, un devoir d'humanité, ou du moins un devoir de management. Mieux vaut un «merci» non ressenti qu'une absence délibérée de «merci» valant ingratITUDE. Dans le langage courant, «sans merci» ne signifie-t-il pas «sans pitié» ?

Si la politesse facilite le travail collaboratif, c'est parce qu'elle crée les conditions psychologiques du lien social. Prendre le temps de dire un aimable «bonjour, comment

ça va?», avec le sourire, rend possible un éventuel échange. De même, les procédés stylistiques et autres figures de rhétorique comme les litotes ou les euphémismes ont vocation à modérer les affirmations et à adoucir les demandes : «Est-ce que je peux vous demander de... ?» vaut mieux qu'une formulation plus autoritaire «Je vous demande de» ou le très (trop) usité «Merci de». Donner aux autres le sentiment du choix produit toujours un effet plus engageant. La politesse n'est pas qu'une question de forme. Parler sans arrêt, couper la parole à l'autre, ou encore demeurer dans l'indifférence silencieuse lorsque l'attention nous est accordée, va à l'encontre à la fois de la politesse et des règles élémentaires d'une bonne communication. Les pseudo-débats que nous offrent trop souvent les médias se résument à des empoignades dont la seule raison d'être est de déstabiliser son adversaire. Et les «meilleures punchlines» seront ensuite relayées sur les réseaux sociaux... Lorsqu'au contraire, un débat se déroule dans une atmosphère courtoise, les échanges ne sont-ils pas à la fois plus agréables et instructifs ?

Il serait bien réducteur d'assimiler la politesse à un ensemble de techniques applicables de manière mécaniste. La politesse relève plutôt

d'un art de la communication qui suppose du tact, ingrédient indispensable aux relations humaines. Le tact ne s'ajoute pas à la politesse, il en fait partie. Il permet de se comporter avec nuance et subtilité en fonction des circonstances. Ce faisant, la personne polie accomplit un pas vers l'empathie, un pas qui sera significatif dès lors que l'attention à l'autre s'intègre dans ses routines. Dire régulièrement «bonjour», «s'il te/vous plaît», «merci», «pardon», c'est commencer à reconnaître la dignité humaine de l'autre. Par conséquent, il semblerait que l'adoption au quotidien d'une posture conforme aux codes de la politesse soit au commencement de la morale. Pour reprendre les mots du philosophe André Comte-Sponville [2], «la politesse est antérieure à la morale, et la permet».

## QUAND LE POIDS DE L'IMAGE REND LA POLITESSE TOXIQUE

Intégrée dans les routines, la politesse constitue une vertu mais à condition que la ligne rouge de la toxicité ne soit pas franchie. Car la politesse peut être toxique dès lors que la personne est animée par le plaisir de la manipulation, de la séduction, du paraître. Il en allait ainsi du directeur d'un établissement public à la verbalisation aisée qui se complaisait dans une posture d'image, tout en n'exprimant aucun intérêt pour les exigences de travail sur le terrain et pour les situations personnelles des salariés. Il excellait à faire semblant d'être gentil et attentif aux autres, notamment en public. Il n'hésitait pas à solliciter l'expression de rêves ou de réflexions personnelles lors des séminaires de rentrée ou des réunions, mais sans porter attention aux propositions. La reconnaissance supposant une connaissance du travail réel, ses compliments aussi enrobés que déconnectés correspondaient davantage à de la flatterie. Adepte du flight plutôt que du fight – de la fuite plutôt que de la confrontation au réel – il refusait de trancher les conflits inter-services, préférant aimablement inviter chacun à agir de manière responsable. Autrement dit, le directeur imitait la politesse en la détournant de sa vocation : sécuriser le cadre d'interactions, rendre les liens possibles, favoriser le vivre-ensemble. Diderot ne parlait-il pas de «politesse insultante des grands» ? Une vigilance s'impose tant ce risque de dérive toxique semble prendre de l'ampleur dans un milieu professionnel marqué par une survalorisation de l'image, de la communication et du travail visible, au détriment d'une considération des personnes et du travail réel.

## QUAND LA POLITESSE EST PRISE DE VITESSE

Dans son chef-d'œuvre *À la recherche du temps perdu* (tome 2), Marcel Proust évoque avec humour «la mentalité d'ingénieur pressé» : à

un simple «bonjour», l'ingénieur pressé poursuit son chemin en répondant «merci et vous ?», car n'ayant pas le temps d'attendre un probable «comment allez-vous ?», il anticipe la demande. Pourquoi perdrait-il du temps dans de vaines formules intermédiaires ? Il va droit au but... Le profil du professionnel «pressé» qui perçoit les rituels de sociabilité comme chronophages et rétrogrades semble être en phase d'expansion avec la montée d'un néolibéralisme trumpiste décomplexé privilégiant une communication directe, sans fioritures, excessivement familière. Il n'est pas rare qu'un commercial nous appelle par notre prénom, voire nous tutoie. Or, il n'est guère bienvenu de contraindre l'autre à renoncer à ses principes. Sans doute devrait-on admettre qu'une vraie relation de proximité ne se décrète pas. Elle se construit dans le temps et l'écoute réciproque.

Le profil du professionnel «pressé» peut aussi être la conséquence d'une politique organisationnelle empêchant la dimension relationnelle du travail. En effet, certaines formes extrêmes de rationalisation imposent des scripts langagiers et comportementaux très précis dans une perspective d'optimisation du temps productif. Dans certaines grandes chaînes de restauration rapide, des expressions codifiées sont utilisées pour favoriser des actions-réflexes. Par exemple, à la simple prononciation de «mop» par un manager pointant de son index un lieu précis, l'employé comprend qu'il doit passer la serpillière. On a que faire d'un langage bienséant, l'essentiel étant d'échanger en un minimum de temps pour produire un maximum d'effets. En intériorisant les mots-clés du système, les employés intériorisent une manière de penser qui détermine une manière d'agir : il faut aller vite ! On retrouve une rationalisation langagière comparable dans le métier de préparateur de commandes où le manutentionnaire équipé d'un casque audio de guidage vocal communique avec la machine en utilisant un nombre limité de mots. S'il dit «bonjour» à un collègue, la voix métallique lui répondra «chiffre contrôle faux». Cette vision purement utilitariste de la communication revient à nier l'importance du supplément d'âme qui favorise le bien-être, le vivre-ensemble, la coopération.

Bref, n'oublions pas d'être polis. En vous remerciant d'avoir lu cet article...

*Yvan Bard*

1. David HUME, *Traité de la nature humaine*, 1740.
2. André COMTE-SPONVILLE, *Petit traité des grandes vertus*, PUF, 1995, p. 33.



Il y a, dans certaines entreprises, une élégance du discours qui frôle l'apesanteur. La stratégie s'y raconte comme un roman d'anticipation : marchés conquis, innovations à venir, promesses de scalabilité. Les slides sont impeccables, les slogans polis au papier de verre. Pendant ce temps, au rez-de-chaussée, la réalité trébuche : un outil qui plante, un badge qui refuse de s'ouvrir, une procédure qui s'emmêle, une livraison qu'on attend et qui n'arrive pas. Rien de dramatique, mais des cailloux dans la chaussure qui finissent par faire boiter la marche.



**MARIE-VICTOIRE CHOPIN**

DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET EN SCIENCES  
DU LANGAGE, MBA - APHP, SORBONNE  
UNIVERSITÉ, IAE DE PARIS, ÉCOLE DES  
PONTS BUSINESS SCHOOL



Dans cette « boîte » — appelez-la comme vous voulez — les équipes se lèvent tôt, contournent des frictions, improvisent. Les inconvénients passent sous silence, au nom du grand récit. L'image d'entreprise innovante ne correspond pas tout à fait à l'expérience intime du personnel. On sourit, on serre les dents, on n'ose pas mettre des mots sur ces irritants, de peur d'entacher la belle histoire. Surtout, on n'anticipe pas qui doit s'y coller, quand, comment, pour que le projet se réalise réellement. À force de cacher la poussière sous le tapis, le sol se gondole.

Surgit alors l'idée d'un pacte simple, presque artisanal : faire le choix de ne plus contourner les irritants, mais de les reconnaître ouvertement, avec mesure et discernement. Les nommer, c'est déjà leur ôter leur pouvoir d'usure. Puis, plutôt que d'en faire des doléances, les transformer en services rendus à la communauté de travail : une garde logistique de quinze jours, un passage de relais sur les tâches ingrates, une escouade de terrain chargée de réparer ces petits accrocs qui blessent la dignité du

quotidien. À condition de fixer un cadre clair — un objectif concret, une durée limitée, une intention partagée —, cet effort collectif devient un acte de cohésion.

Car, au fond, ce qui unit durablement les équipes, ce ne sont pas les succès proclamés mais les épreuves traversées ensemble. Les émotions négatives, lorsqu'elles sont reconnues et apprivoisées, tissent la fibre intime de la mémoire professionnelle. Elles sont le terreau de la solidarité, le socle discret de l'identité collective.

Comment ces irritants du quotidien, une fois reconnus et partagés, peuvent-ils devenir le ciment d'une identité professionnelle véritablement robuste ?

#### **LA MÉMOIRE AUTOBIOGRAPHIQUE : UN SOCLE DISCRET MAIS DÉCISIF**

Les neurosciences nous apprennent que le sentiment d'identité — ce « je » qui persiste au

fil des jours — repose sur ce qu'on appelle la mémoire autobiographique (1). Elle se déploie en deux registres étroitement liés. Le premier, épisodique, archive les événements singuliers, datés, situés : ce que j'ai fait, ce que nous avons traversé. Le second, sémantique, conserve les connaissances générales sur soi et le monde : ce que je sais de moi en tant que professionnel, ce que nous savons de notre métier et de notre façon de le pratiquer. Ensemble, ces deux dimensions tissent une continuité intérieure, une trame narrative qui, sans cesse, sélectionne, organise, interprète (2, 3).

Sur le plan neurophysiologique, cette trame s'écrit « à plusieurs mains ». L'hippocampe encode, met en ordre, relie les éléments d'une scène. L'amygdale module l'intensité émotionnelle de l'expérience — le stress d'un incident critique, la chaleur d'une solidarité improvisée. Les lobes frontaux donnent le ton, composent la signification, préparent l'action. Ce trio articule la cohérence du récit avec la pertinence pour l'action : ce qui a compté hier servira demain.

Ce point est capital pour les cultures d'entreprise : la mémoire retient mieux ce qui est émotionnellement chargé. Une belle présentation s'oublie vite ; une nuit blanche à sauver un client ne s'efface pas. La mémoire autobiographique n'est pas un simple coffre-fort du passé : elle informe le présent, oriente l'attention, guide nos choix, teinte la manière même dont nous nous projetons. Elle est rétroactive et prospective (4).

## DU SINGULIER AU COLLECTIF : QUAND LES SOUVENIRS S'AGRÈGENT

Chaque professionnel se construit, au fil des missions, une mémoire personnelle de ses expériences: réussites, échecs, surprises, apprentissages, micro-injustices, fiertés tranquilles. Ces mémoires individuelles, lorsqu'elles se racontent, se recoupent et se valident socialement, deviennent une mémoire collective. Elle se transmet à voix basse, par anecdotes, rituels, clins d'œil. Elle traverse les départs, survit aux réorganisations, imprègne les nouvelles recrues en quelques semaines (4).

Cette mémoire collective est une matière puissante. Elle peut porter une organisation — par la fierté d'un métier, la conscience d'une exigence, l'habitude d'entraide —, ou au contraire la freiner, quand elle sature de récits d'impuissance (« ici, on ne nous écoute pas », « de toute façon, ça tombe toujours sur nous »). Certaines cultures organisationnelles charrient des sédiments de crises mal digérées, de promesses non tenues, de transformations bâclées. Elles bâttent lentement des remparts intérieurs : on n'y croit plus vraiment, on se

protège, on se contente du strict nécessaire — non par cynisme, mais par fidélité à la mémoire du passé.

On pourrait parler de spirales culturelles : à chaque phase de développement correspond un style d'organisation du sens — du violet tribal-sécurisant au rouge conquérant, du bleu normatif à l'orange performatif, du vert relationnel au jaune intégratif (5). Aucune de ces couleurs n'est « bonne » ou « mauvaise » en soi ; toutes laissent des traces, des habitudes perceptives et émotionnelles qui persistent. Une entreprise peut afficher un discours « orange » d'excellence concurrentielle et porter une mémoire « bleue » de contrôle, avec des réflexes de conformité qui neutralisent l'initiative. Le passé ne disparaît pas : il sédimente.

## CULTURE ORGANISATIONNELLE : SURFACE, VITRINE ET SOUS-SOL

Le chercheur Edgar Schein a proposé une grille d'une élégante simplicité pour penser la culture (6) :

1. Les artefacts — ce qui se voit et s'entend : rituels, dress-codes, vocabulaire, dashboards, salles de réunion baptisées de noms inspirants.
2. Les valeurs affichées — ce que l'on dit aimer : autonomie, innovation, « droit à l'erreur », « client d'abord ».
3. Les postulats de base — ce que l'on croit vraiment : la représentation tacite de l'humain, du temps, du contrôle, du risque.

La mémoire collective travaille surtout au sous-sol. Elle alimente ces croyances profondes qui, silencieusement, décident de ce qui est possible. Si la mémoire garde trace d'échecs punis plus que d'initiatives encouragées, le récit officiel d'« empowerment » s'évapore. Si la mémoire se souvient de directeurs venus « faire leurs preuves » puis repartir avant de réparer leurs décisions, l'annonce d'un énième plan « durable » restera lettre morte. On peut repeindre les murs — artefacts — et réécrire des valeurs à l'infini ; sans travail sur la mémoire, le sous-sol finit toujours par remonter.

## POURQUOI LES IRRITANTS COMPTENT AUTANT

On pourrait croire que seule l'exceptionnel laisse trace. C'est l'inverse : l'ordinaire accumulé façonne la perception de justice, de confiance, de respect. Un badge défaillant, un process absurde, une visio à l'audio médiocre : ce sont des micro-atteintes à la dignité professionnelle. Elles ne sont pas graves, mais elles disent : « tu ne comptes pas assez pour qu'on t'épargne

ça ». À l'échelle d'une équipe, elles entrent l'engagement discret — celui qui fait qu'on se donne un peu plus que prévu, qu'on se rend disponible. La mémoire autobiographique, à force de micro-chocs, recompose la carte du territoire : ici, on se débrouille sans soutien ; là, on se serre les coudes mais on n'attend rien d'en haut.

Reconnaitre les irritants n'est pas faire la liste des malheurs : c'est réparer l'accord entre récit et vécu. C'est dire : « nous voyons ce que vous vivez ; nous acceptons d'en faire une affaire commune ». Dans ce geste, les émotions négatives — frustration, fatigue, colère — cessent d'être honteuses ; elles deviennent informations utiles pour ajuster le réel.

Et, souvent, l'effort est facilement consenti dès lors qu'on en comprend la nécessité, l'utilité et la durée — surtout lorsque la demande reste authentique et non instrumentale : c'est alors moins une contrainte qu'un engagement partagé, une manière de restaurer le lien de confiance entre l'organisation et ceux qui la font vivre.

## STORYTELLING : DU VERNIS À LA VÉRITÉ UTILE

Le storytelling corporatif n'a pas vocation à flatter l'ego de l'organisation ; il doit accorder mémoire et ambition. Ce n'est pas un vernis, c'est une charpente. Un bon récit n'esquive pas les aspérités : il les intègre, les apprivoise, montre ce qu'elles ont permis d'apprendre. Il relie les épisodes épars par un fil de sens : voici ce que nous avons traversé, voici ce que cela a fait de nous, voici où cela nous autorise à aller.

Les neurosciences offrent ici une clé précieuse : un récit qui reconnaît les émotions — y compris les plus inconfortables — se mémorise mieux et mobilise davantage, car il entre en résonance avec la mémoire autobiographique et les expériences émotionnelles de chacun. Cette résonance autobiographique explique pourquoi un récit émotionnel suscite plus d'adhésion : il réactive les circuits de la mémoire et de l'identité personnelle, impliqués dans la représentation de soi (7). Les recherches récentes montrent aussi un alignement neural entre l'orateur et l'auditeur lorsque le message est narrativement cohérent et émotionnellement authentique (8). Autrement dit, un récit ne persuade pas par la promesse, mais par l'écho qu'il suscite.

## CONSEILS AUX LEADERS : TRAVAILLER LA MÉMOIRE COLLECTIVE SANS PSYCHODRAMA

### 1. Formuler avec justesse ce qui est vécu

Et faites de la mise en mots précise une habitude collective ! Installez un « mur des irritants », physique ou numérique, avec trois règles

simples : décrire le fait, en indiquer l'impact, proposer une solution. Gardez le concret. Désignez un binôme sponsor/opérateur par irritant, avec un délai court. L'essentiel n'est pas de tout résoudre, mais de rendre visible la chaîne qui répare.

### 2. Instituer des « corvées nobles »

Créez des tours de service à durée déterminée pour s'occuper des points de friction : support aux équipes, coordination logistique, ajustement des processus. Valorisez ces rôles dans le récit de l'équipe : ils sont au cœur de la dignité du travail. Dites-le, récompensez-le.

### 3. Ritualiser la mémoire utile

Mettez en place des débriefings à chaud de 30 minutes après les épisodes marquants (bons ou mauvais) : faits / émotions / apprentissages / décisions. Une fois par trimestre, organisez une « cérémonie des galères » : on raconte une difficulté traversée, on nomme ceux qui ont aidé, on tire un enseignement. Ce n'est pas un rituel de contrition, mais un moment où l'expérience devient sens collectif.

### 4. Faire dialoguer le vécu et la vision

Ouvrez les comités stratégiques par un retour de terrain de cinq minutes, porté par des opérateurs, pas par des slides. Puis reliez explicitement ce vécu aux choix à venir, comme matière première de la stratégie.

### 5. Réparer les traces du passé

Repérez, avec tact, les récits anciens qui continuent d'influencer la culture collective. Mettez-les en mots, en groupe : que s'est-il passé ? qu'est-ce qui a blessé ? qu'en avons-nous tiré ? Puis posez un geste symbolique de clôture — une règle nouvelle, une reconnaissance, une réparation.

L'enjeu n'est pas d'effacer le passé, mais d'en extraire l'enseignement pour le transformer en ressource.

### 6. Mesurer autrement

Ajoutez à vos KPIs un indice d'irritants résolus, un taux de promesses tenues (sur les irritants visibles), un baromètre de mémoire (trois questions trimestrielles : « cette entreprise tient-elle ses promesses ? », « apprenons-nous de nos erreurs ? », « nos difficultés sont-elles reconnues ? »). Ce que l'on mesure change la conversation.

### 7. Protéger la parole sans infantiliser

Installez des règles de sécurité psychologique : droit de nommer un irritant sans sanction, droit

de proposer une hypothèse sans ridicule. Mais rappelez la contrepartie adulte : précision, respect, proposition d'action. La mémoire n'est pas un exutoire : c'est un instrument de régulation et de progrès collectif.

## 8. Former à la narration courte

Offrez aux managers un entraînement à la vignette narrative : 90 secondes pour raconter un épisode, dire une émotion, formuler un apprentissage. La brièveté oblige à la clarté, et la clarté ancre la mémoire.

## 9. Donner du temps — le vrai luxe

Réservez 60 minutes hebdomadaires à la « clinique du travail » : un moment où l'on parle du travail réel, pas des indicateurs. Un espace sobre, structuré, où l'on analyse les situations concrètes et leurs tensions. C'est un investissement temporel, certes, mais c'est là que se construit l'alignement collectif.

## LES AFFECTS, CES ALLIÉS QU'ON N'ATTEND PAS

On se méfie souvent des émotions négatives, comme si elles menaçaient l'ordre. En réalité, elles informent. La colère pointe un obstacle au juste ; la tristesse signale une perte ; la peur invite à la prudence. Dans le tissu de la mémoire, ces affects marquent des seuils, soulignent des priorités. Les ignorer, c'est garder des angles morts. Les dramatiser, c'est les faire proliférer. Il existe une voie du milieu : les reconnaître avec sobriété, puis les convertir en décisions.

Un philosophe dirait que l'épreuve révèle les valeurs ; un neuroscientifique ajouterait qu'elle en grave la trace dans la mémoire. Dans une équipe, accepter d'affronter ensemble ce qui éprouve — sans le psychologiser —, c'est bâtir une confiance d'action : celle qui fait tenir les collectifs dans l'incertitude.

## LA MATURITÉ D'UNE ORGANISATION SE MESURE À SA MÉMOIRE

Ce n'est pas celle qui ne trébuche jamais, mais celle qui sait se souvenir utilement : reconnaître les épreuves sans s'y enliser, leur donner forme, et relier l'ambition stratégique à la réalité du terrain. C'est aussi celle qui prend au sérieux la dignité du quotidien — ces gestes répétés, souvent invisibles, où se construit la confiance.

À ce prix, le storytelling cesse d'être un feu d'artifice : il devient une lumière d'appoint, celle qui éclaire le travail tel qu'il se fait, et lui rend sa valeur.

Revenons à l'entreprise du début. Elle a gardé ses slides impeccables, mais retrouvé un souffle plus juste : celui du terrain, des liens, du réel. Les

irritants ne disparaissent pas par magie, mais ils circulent mieux : ils ont un lieu, un temps, des responsables.

On célèbre encore les victoires ; on honore désormais les réparations.

Les nouveaux ne sont plus seulement séduits par un récit d'avenir : ils sont accueillis par une mémoire commune.

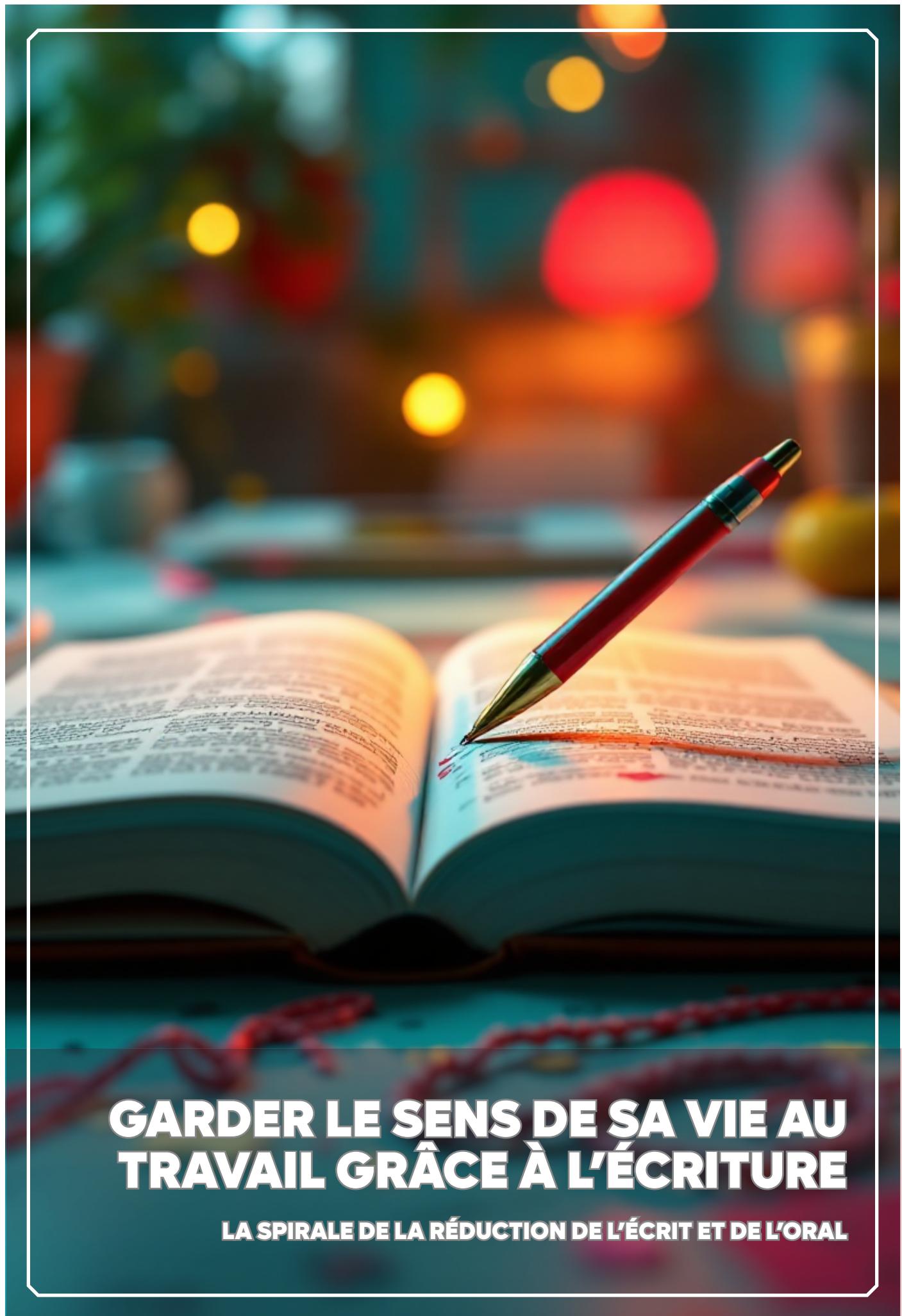
Au fond, la question reste simple : voulons-nous une histoire qui plane, ou une mémoire qui porte ? La première brille puis s'éteint. La seconde, patiente, charpente l'identité — et transforme les galères d'hier en ressources de demain.

Marie-Victoire Chopin

## Bibliographie

- Conway, M. A., & Pleydell-Pearce, C. W. (2000). The construction of autobiographical memories in the self-memory system. *Psychological Review*, 107(2), 261–288.
- Tulving, E. (1985). Memory and consciousness. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 26(1), 1–12.
- Conway, M. A. (2005). Memory and the self. *Journal of Memory and Language*, 53(4), 594–628.
- Chopin, M.-V. (2025). Stratégies managériales et accompagnement dans les structures de soins : apport des neurosciences à la transformation des pratiques. Elsevier-Masson.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cabeza, R., & St. Jacques, P. (2007). Functional neuroimaging of autobiographical memory. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(5), 219–227.
- Hasson, U., Ghazanfar, A. A., Galantucci, B., Garrod, S., & Keysers, C. (2012). Brain-to-brain coupling: A mechanism for creating and sharing a social world. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(2), 114–121.





**GARDER LE SENS DE SA VIE AU  
TRAVAIL GRÂCE À L'ÉCRITURE**

**LA SPIRALE DE LA RÉDUCTION DE L'ÉCRIT ET DE L'ORAL**

# Quand les S'Miles ou les abréviations tiennent lieu de texte écrit, comment reconstituer le sens qui manque à l'organisation ?



**ELISABETH PROVOST VANHECKE**  
SYSTÉMICIENNE ET DIDACTICIENNE DU TRAVAIL



## SENS ET RÔLE DE L'ÉCRITURE JUSQU'À LA PERTE DE LA MAIN<sup>1</sup>

*Bref historique de sa naissance à nos jours*

On s'accorde généralement pour affirmer que l'écriture cunéiforme<sup>2</sup> est née vers 3400 av. J.-C., dans le sud de l'Irak, et que son usage s'est répandu de la Méditerranée à l'Iran au cours des trois millénaires et demi de son existence. Cependant, la découverte des écritures de l'ancienne Mésoamérique très éloignées des sources du Moyen-Orient, prouve que l'écriture a été inventée plus d'une fois. Les chercheurs reconnaissent maintenant que l'écriture peut s'être développée indépendamment dans au moins quatre civilisations anciennes : la Mésopotamie (entre 3400 et 3100 av. J.-C.), l'Égypte (environ 3250 av. J.-C.), la Chine (vers 1200 av. J.-C.) et les zones de plaine du sud du Mexique et du Guatemala (vers 500 av. J.-C.)

L'écriture est un événement qui a eu un impact considérable sur les sociétés humaines, même si elle n'a pas forcément été perçue comme révolutionnaire au moment de son invention. Elle sert traditionnellement à marquer le basculement de la préhistoire à l'histoire, même s'il faut plutôt caractériser le changement qui se produit à cette période par l'ensemble des évolutions politiques, sociales et culturelles qui sont liées à la « révolution urbaine ».

- L'écriture inclusive difficilement oralisée est-elle représentative d'un basculement de notre société vers d'autres valeurs ?**

### Les systèmes de communication

<sup>1</sup> Michel Renouard « Naissance des écritures » Ed. Ouest France 2024 <sup>2</sup> Cunéiforme : Écriture utilisée en Mésopotamie dont les éléments sont en forme de coin ou de clous (coin a donné cunéiforme). Les humains se servent

d'un calame taillé, en bois ou roseau. Ils prennent leurs notes sur des tablettes d'argile humides qu'ils font ensuite sécher. L'écriture connaît plusieurs formes de systèmes de communication. Les systèmes de communication symbolique se distinguent des systèmes d'écriture. Avec ces derniers, il est généralement nécessaire de connaître la langue parlée associée pour comprendre le texte. En revanche, les systèmes symboliques, tels que les panneaux d'information, la peinture, les cartes géographiques et les mathématiques, ne nécessitent souvent pas de connaissance préalable d'une langue parlée. Plusieurs questions se posent :

- La communication par les couleurs, le graphisme ou les signes de ponctuation est-elle suffisante pour entamer un dialogue ? Comment les prononcer ?**

L'oralité est liée à l'écrit dans toute sa complexité et réciproquement.

### Le but de l'écriture

Il existe trois critères d'écriture pour tous les systèmes d'écriture. Le premier est que l'écriture doit avoir un but ou une sorte de signification, il y a forcément un message communiqué dans le texte. Deuxièmement, tous les systèmes d'écriture sont composés d'une série de symboles qui peuvent être créés sur une surface, qu'elle soit physique ou numérique. Enfin, les symboles utilisés dans le système d'écriture doivent imiter la parole afin que la communication soit possible. Questions :

- L'écriture fonctionnelle et réduite des mails à un seul objet, le licenciement d'un collaborateur par SMS sont-ils suffisants pour exposer une problématique confisquée à son seul résultat, une action à réaliser ou une rupture professionnelle non convenue et souvent non préparée ?**

- **L'écriture doit être signifiante c'est-à-dire, mobiliser le répertoire de savoirs de la personne pour qu'elle fabrique un signifié, un sens singulier à la sollicitation extérieure. Comment comprendre son licenciement sans explication ?**

## LA CONFISCATION DE LA PAROLE ATROPHIE LA LANGUE ÉCRITE

Chaque communauté humaine possède un langage, une caractéristique considérée comme une condition innée et déterminante de l'humanité. Cependant, le développement des systèmes d'écriture et la supplantation partielle des systèmes traditionnels de communication orale s'avèrent être sporadique, inégale et lente. Une fois établis, les systèmes d'écriture dans l'ensemble changent plus lentement que leurs homologues parlés et conservent souvent des traits et des expressions qui n'existent plus dans la langue parlée.

- **Les entreprises ont tendance à confisquer la parole afin que le personnel se cantonne dans le « bien-disant » Comment dans ces conditions écrire ce qui n'est pas dit ?**

*L'écriture est le moyen de transmettre les connaissances*

Le plus grand avantage de l'écriture est qu'elle fournit l'outil par lequel la société peut enregistrer des informations de manière cohérente et plus détaillée, ce qui ne pouvait pas être réalisé aussi bien auparavant par la parole. L'écriture permet aux sociétés de transmettre des informations ainsi que de partager et de préserver les connaissances. L'invention de l'écriture n'est pas un événement ponctuel mais un processus graduel initié par l'apparition de symboles peut-être d'abord à des fins culturelles.

- **L'écriture est élaborée et fabrique un sens pour la personne qui la lit. Comment transmettre un savoir sans l'écrire ? La Loi du 5 septembre 2018 a compris tout l'intérêt d'écrire les explicitations du professionnel à propos de sa pratique afin qu'elle puisse être transmise.**

*L'impact des nouvelles technologies sur l'écrit*

À partir de l'époque moderne, la nature de l'écriture est en constante évolution, notamment en raison des nouvelles technologies. Le stylo, la presse typographique, l'ordinateur et le téléphone mobile sont autant de développements qui modifient ce qui est écrit et le support sur lequel l'écrit est produit. Particulièrement avec l'avènement des technologies numériques, les caractères peuvent être formés par la pression d'un

bouton, plutôt que par un mouvement physique avec la main.

Le marquage sociétal des individus se fait désormais par l'oral dont la faiblesse de la transcription écrite ne saurait donner un sens au message. L'écrit suit un oral qui se passe désormais de la main dont le rôle se limite à appuyer sur le bouton du clavier numérique...

- **L'écriture limitée à l'expression d'un symbole qui correspond à l'appauvrissement du langage parlé est désormais dans l'incapacité de continuer à jouer son rôle de transmission de la connaissance !**

## L'IMPACT DE L'ÉCRITURE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ET DE LA COMMUNICATION

Le rôle de l'écriture est important. Elle est la mémoire du temps et une sorte d'attracteur étrange de la liberté de pensée.

L'écriture, mémoire de ceux qui nous ont précédés

À l'instar du mouvement Woke, lors des épreuves du baccalauréat, les grands auteurs de siècles passés sont réécrits dans un français actuel. Cette transformation fait l'impasse sur la découverte de la culture et de la société à l'époque où le chef-d'œuvre a été rédigé. N'étant plus retranscrit de la même façon qu'au moment de sa rédaction, le système de perception de l'individu enregistrera un récit contemporain qui aura perdu la signification originale qu'il voulait transmettre. Cet anachronisme écrasera le temps de l'histoire et de l'apport du savoir qui y est lié. La fiction qui appartient au passé n'aura pas de vécu en termes civilisationnels. L'instant présent est privilégié au détriment des autres temporalités.

L'écriture, mémoire du temps, n'aura pu remplir sa fonction, apporter une connaissance des mœurs et de la société d'avant notre époque. Comment pourrait-on comparer les pratiques et les coutumes dans ces conditions ? Et surtout comment comprendre l'évolution de la société ?

- **En entreprise la traçabilité des fichiers supérieurs à 6 mois est supprimée pour « faire de la place » La suppression d'une mémoire collective est devenue familière presque normale. C'est la vie des gens que l'on efface d'un clic**

*L'écriture un attracteur étrange de la liberté de pensée*

La forme des lettres écrites au mieux et la lecture de celles que l'on écrit au clavier à défaut résonnent en mémoire interne. Tel un

attracteur inopiné, les mots ainsi constitués appellent les idées qui se sont endormies en mémoire longue afin de les associer. Il suffit d'un élément pour se souvenir des situations de référence. Et soudain, tous ces matériaux du passé sont présents à l'esprit, pour en faire autre chose. La créativité n'a pas de frontières. L'invention si invention il y a, aura pour porte étroite, la limite de l'innovation.

- Dans cette constellation d'idées, la personne est libre, libre d'aller et de venir dans l'espace du temps. La création n'a pas d'autre artifice. Et l'on voudrait que les individus soient libres quand on les constraint dès le départ dans leur processus de fabrication d'idées nouvelles ? « Soyez libres et je vous contrains » est une recette infaillible pour générer un conflit interne chez le collaborateur. Les managers auraient-ils peur d'être dépassés par les idées de la « base » ?**

## À QUOI À QUI SERT LA PERTE DE L'ÉCRITURE ?

Les causes et les raisons sont multiples et interfèrent entre elles. L'oralité d'une langue française que l'on a peine à reconnaître s'écrira difficilement. J'aime bien écouter chanter Aya Nakamura mais je suis dans l'incapacité d'écrire ce qu'elle fredonne !

L'usage de l'écriture semble être devenu le moyen de s'insurger contre une société que l'on réfute, celui d'une génération ou d'un

groupe singulier qui pense trouver dans un mode d'expression dénaturée celle de sa liberté. Pourtant, les mots sont puissants et ouvrent la porte de la liberté de pensée, celle de la construction d'un imaginaire à partir du réel. Une sorte de réalisation du Soi intime vers lequel chacun tend.

La vie ne saurait se résumer à suivre un protocole qui ne laisse pas la place aux opinions subjectives. Ecrire, c'est déjà donner une représentation de la vie, sa représentation. La vie comme on l'aimerait, comme on la voudrait. L'espoir est à portée de notre main. Il suffirait de l'écrire.

Et si l'entreprise y pensait ?

*Elisabeth Provost Vanhecke*

1. Michel Renouard « Naissance des écritures » Ed. Ouest France 2024
2. 2 Cunéiforme : Écriture utilisée en Mésopotamie dont les éléments sont en forme de coin ou de clous (coin a
3. donné cunéiforme). Les humains se servent d'un calame taillé, en bois ou roseau. Ils prennent leurs notes sur
4. des tablettes d'argile humides qu'ils font ensuite sécher
5. Tels « Les misérables » de Victor Hugo.



# LES ALPHAS GAMERS BOSENT MIEUX QUE NOUS !

**SI LE GAMING ÉTAIT UN RÉSERVOIR DE PRATIQUES CONCRÈTES POUR  
PENSER LE TRAVAIL AUTREMENT ICI ET MAINTENANT ?**



**L**'approche par l'expérience collaborateur a-t-elle vraiment révolutionné le management des ressources humaines ? Nous avons des raisons solides de le croire. En suivant l'évolution des données disponibles sur le sujet, notamment celles du baromètre réalisé tous les ans par Parlons RH depuis 2018, l'émergence de l'expérience collaborateur semble bel et bien suivre la « courbe de l'innovation » d'Everett Rogers, conquérant successivement les différentes catégories de population de professionnels RH. Quelques explications.

Je suis frappée par tout ce que les jeux vidéos peuvent nous apporter en entreprise !

Les mieux installés devant leur PC pendant le confinement étaient ... les gamers ! Et ça commence par leurs fauteuils. Ils sont conçus pour qu'ils puissent y passer des heures. Plus que le fauteuil, c'est tout leur setup qui est pensé pour le confort et la performance : plusieurs écrans, le micro, le casque, la lumière, le fond vert. Un véritable cockpit de youtuber. Le son est parfait, l'image est parfaite ... et leur corps protégé. Ils sont à des années lumières d'avance du confort minimal de la grande majorité des télétravailleurs. Eux au moins, ils n'ont pas une horrible tête à l'écran. Le moindre écart de sommeil, le moindre signe de vieillissement, ne crèvent pas l'écran. Le fond vert leur permet même de choisir l'ambiance qu'ils souhaitent montrer, tout en masquant le désordre de leur chambre. Alors rien que ça, ça donne envie de l'allumer sa caméra. Les collaborateurs, eux, ont souvent une chaise standard et le fond flouté de Teams. On peut mieux faire. Clairement.



**ANNE VONBANK**  
DIRECTRICE «VIVRE ENSEMBLE» / co-AUTRICE DU LIVRE « AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR » / ANIMATRICE CERTIFIÉE YOGIST WELL AT WORK®/ WORK LIFE SHAKER & JOB CRAFTER



Certains employeurs, soucieux du bien-être de leurs équipes en télétravail, ont pris soin de leur proposer des équipements pour la maison, notamment en sélectionnant des fauteuils ... de bureau.

Malheureusement entre le confort du fauteuil de bureau et celui du fauteuil de gamer, il n'y a pas match. Je me dis même que les fauteuils de bureau au bureau, malgré leurs coûts onéreux, gagneraient à être remplacés par des modèles gaming à vrai dire.

Mais ça, c'est la partie visible du sujet. Car dès que l'on y regarde de plus près, les apports des jeux vidéos vont bien au-delà. Ils touchent au développement des soft skills, clés dans le travail des « adultes ». D'ailleurs, là encore, les apports de l'école en confinement étaient très intéressants. Les élèves gamers étaient bien plus à l'aise avec leurs ordinateurs que ... leurs enseignants. Mieux que plus à l'aise, ils observaient, un brin navrés, l'école française tâtonner avec la visio. L'école a mis trop de temps à déployer des solutions numériques et les enseignants eux-mêmes étaient souvent démunis face à cette nouvelle modalité

pédagogique. Pendant l'école en confinement, les élèves gamers gardaient le lien avec leurs amis gamers. Etre interdit d'extérieur ne les a pas coupés de leurs amis. Aussi, ils ont appris plus vite l'anglais qu'à l'école. Pour gamer à plusieurs sur la même map, peu importe le pays où l'on se trouve, le pass c'est l'anglais, la langue universelle. Kevin isn't just in the kitchen, Kevin is everywhere in the world and I love that I can finally talking to him for real, even if my English isn't perfect. Pendant l'école en confinement, les élèves gamers se portaient secours, rigolaient, construisaient et s'amusait ensemble. Pendant l'école en confinement, les élèves gamers développaient, seuls, des compétences clés pour le travail.

## LES SOFT SKILLS DÉVELOPPÉES PAR LES GAMERS : UN MODÈLE INSPIRANT POUR L'ENTREPRISE

### • La coopération

La coopération à distance est sans doute ma préférée. Elle met fin à la petite musique de fond qui installe l'idée que seul le présentiel permet de collaborer. Dans certains jeux en ligne, les gamers évoluent en équipes, ils ne se voient pas mais pourtant coopèrent. Ils ont chacun des rôles, des objectifs, ils se font confiance et la communication entre eux est bien huilée. Dans « Fortnite » par exemple, le mode escouade pousse à la coopération tactique : partager les ressources, protéger un allié, faire diversion, construire pour défendre l'équipe. Tout cela sans forcément se connaître, juste grâce à la coordination et la confiance. En entreprise, c'est un modèle pour le télétravail et le fonctionnement asynchrone.

### • La communication1

Dans les jeux multi-joueurs, la parole est une arme aussi précieuse que l'action. Les joueurs doivent se coordonner, alerter, convaincre, partager l'information, souvent dans un temps très court. Que ce soit via un chat ou en vocal, ils communiquent à bon escient pour réussir leur mission commune. En entreprise, une bonne communication ne se limite pas à parler « avec une grosse voix d'homme » ou envoyer des mails. Communiquer c'est prévenir, informer, écouter, s'adapter, convaincre, négocier, au bon moment et selon le contexte.

### • La créativité1

Dans « Minecraft », « The Sims », ou « Roblox », les joueurs inventent des mondes, des règles, des architectures, etc. ... Parfois seul, souvent à plusieurs. Ce sont de véritables laboratoires d'expérimentation dans lesquels les seules limites sont celles de sa propre imagination. On essaie, on rate, on recommence, on invente. En entreprise, cette dynamique est précieuse à

l'heure où le marché à cruellement besoin de profils capables d'innover et de sortir du cadre pour s'adapter à un contexte mouvant en permanence. Les meilleurs profils « hors cadre » ne rejettent pas les règles, ils conjuguent rigueur et inventivité pour les dépasser intelligemment.

### • L'esprit critique1

Choix moraux, dilemmes, décisions stratégiques : beaucoup de jeux posent des questions complexes et demandent au joueur de trancher. Dans « Detroit: Become Human », chaque action façonne le scénario. Dans « Civilization », on anticipe, on évalue, on ajuste une stratégie. En entreprise, le développement de cette posture analytique, du goût de la réflexion et de la capacité à questionner les évidences sont autant d'atouts pour décider.

### • L'art du feedback

Dans le jeu, chaque action déclenche une conséquence visible tout de suite : succès, échec, progression. Chaque décision renvoie une réponse immédiate. Le numérique a installé cette culture du feedback instantané. Les IA génératives notamment excellent dans l'art du feedback. Nos alphas, baignés dans cet environnement, en ont pris l'habitude. En entreprise, instaurer une culture du feedback régulier permet de s'ajuster vite et d'apprendre en continu ... plutôt que d'attendre un entretien annuel si vous voyez ce que je veux dire.

### • La persévérance face à l'échec

Clin d'œil à Charles Pépin et son livre « Les vertus de l'échec ». Les gamers « meurent » des dizaines de fois dans un niveau avant de le réussir. L'échec est intégré comme une étape normale. En entreprise, le droit à l'erreur n'est pas encouragé, pire il est redouté, interdit. Or, les échecs sont autant d'opportunités d'apprentissage et de sources d'amélioration continue.

### • La résolution de problèmes en environnement complexe

Les jeux exigent d'analyser des données, de faire des choix rapides, de tester des hypothèses, etc. ... Dans « Rust », par exemple, chaque décision (construire une base, faire confiance à un autre joueur, attaquer ou fuir) peut avoir des conséquences immédiates. Le jeu oblige à improviser, à apprendre vite de ses erreurs, et à s'adapter en permanence à un monde imprévisible en temps réel. En entreprise, ce type de comportement s'appelle le « test & learn ». Ce mode de travail permet d'expérimenter, d'apprendre de ses erreurs et d'itérer.

- La motivation

Les gamers jouent pendant des heures, portés par la progression, les défis, la quête et les récompenses, débloquées au fil du jeu. En entreprise, tout employeur qui soit rêve de générer une telle énergie. Les jeux vidéo nous rappellent que le sens, la reconnaissance, l'autonomie et les challenges sont de puissants moteurs de motivation.

- La gestion du stress

Dans « Valorant », les joueurs sont soumis à une pression intense : chaque seconde compte, les décisions doivent être rapides, les erreurs peuvent être fatales pour l'équipe. En situation de 1 contre 3, le joueur doit respirer, analyser froidement la situation, et prendre des décisions stratégiques malgré l'adrénaline. En entreprise, dans un environnement professionnel en constante évolution, la capacité à garder son calme, à penser clairement et à agir efficacement sous pression est précieuse.

- L'estime de soi

Je garde la meilleure pour la fin. Elle est le carburant discret de toutes les autres compétences. Rien ne fonctionne sans estime de soi. Dans les jeux vidéo, cette estime se construit progressivement et en sécurité : le gamer apprend par l'expérience, surmonte des défis et voit concrètement ses progrès. Chaque niveau franchi, chaque difficulté surmontée alimente la confiance en sa capacité d'agir.

Ce « je suis capable » est exactement ce qui permet de s'engager pleinement. En entreprise, un collaborateur qui doute de sa légitimité aura du mal à s'exprimer en réunion, à défendre une idée originale, à s'ouvrir aux autres, ou à prendre des risques. À l'inverse, une estime de soi saine permet d'oser, d'apprendre de ses erreurs, de se positionner, de dire non, ou de proposer des choses nouvelles.

Au fait ! Non, les gamers n'ont pas 10 ans ... et ne sont pas que des garçons ! En France, selon l'Agence Française pour le Jeu Vidéo, l'âge moyen des gamers est de 39 ans. 95% des gamers ont entre 10 et 17 ans, 66% des 19 ans et plus jouent aux jeux vidéo, et 43% des 65 et plus également. Le SELL (Syndicat des Editeurs de Logiciels de Loisirs) nous apprend que 48% des joueurs sont des gameuses. Le SELL nous dit même que la France est une nation de gamers ! **Alors peut-être que nous, entreprises, devrions valoriser les softs skills de nos collaborateurs gamers ?**

*Anne Vanbant*

1. Compétence du 21<sup>è</sup> siècle selon l'OCDE
2. [https://afjv.com/news/11037\\_etude-francais-jeux-video-2022.htm](https://afjv.com/news/11037_etude-francais-jeux-video-2022.htm)
3. [https://www.blogdumoderateur.com/etude-joueurs-jeux-video-france-2023/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.blogdumoderateur.com/etude-joueurs-jeux-video-france-2023/?utm_source=chatgpt.com)





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

