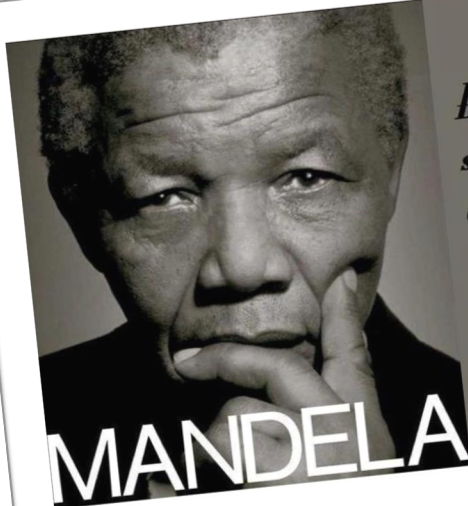


APM

Les nouveaux enjeux de la diversité pour l'entreprise



*Être libre, ce n'est pas
seulement se débarrasser
de ses chaînes, c'est vivre
d'une façon qui respecte
et renforce la liberté des
autres.*

Avec Philippe PIERRE
(www.philippepierre.com)



Disponible sur

<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>

Cet ouvrage est fait pour vous, vous qui animez, mobilisez, formez et faites grandir des équipes. Les objectifs de ce livre sont simples et très opérationnels. Acquérir une vision du management et des outils utiles qui font la différence en contexte de plus en plus complexe et multiculturel !

Le monde de l'entreprise et du travail, en nos temps contemporains, est en pleine transformation et cet ouvrage vise à doter les managers d'outils efficaces d'action et de compréhension des évolutions en cours (digitales et numériques, ubérisation, incubateurs, espaces de « co-working », remise en cause des formes traditionnelles d'autorité, disruption, nouveau rapport au temps et à l'espace physique...).

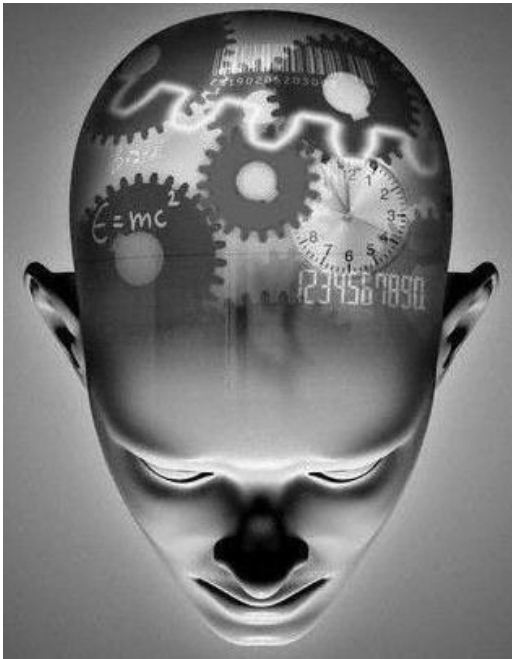
Diversité des équipes... Des entreprises apprenantes...

5 raisons de venir dans votre entreprise et qui existent peu ou pas chez votre concurrent principal...

5 raisons de quitter votre entreprise...






Un nouveau management de la diversité et des talents dans les entreprises ?



Un nouveau management **apprenant** ?

	<p>Management par la qualification</p> <p><i>La loyauté</i></p> <p>(1960-1980) </p> 
	Savoir faire artisanal (métier)
Marché	Stable
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »
Type de leader	Chef La logique de l'honneur
Valeurs	Conformité/Implication Sécurité de « destin »
Source d'amélioration de la performance	Effort
Rémunération	Fixe
Nature de la relation d'emploi	Fidélité / « Location » d'un temps de travail Oralité
Nature de l'influence	Commandement

Un nouveau management **apprenant** ?

	Management par la qualification <i>La loyauté</i> (1960-1980) 	Management par la compétence <i>L'employabilité</i> (1970-2000)  
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre (l'expert)
Marché	Stable	Risqué
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »	Sa fonction « Devenir multitâches/transversal »
Type de leader	Chef	Manager/Mentor
Valeurs	Conformité/ Implication Sécurité de « destin »	Efficacité Mobilité géographique, professionnelle, familiale
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable individualisé
Nature de la relation d'emploi	Fidélité / « Location » d'un temps de travail Oralité	Contrat / Achat d'un service Procédures et reporting
Nature de l'influence	Commandement	Incitation/influence











Two informational posters are mounted on the orange wall. The left poster is titled "Safety" and the right poster is titled "How to Use". Both contain several lines of small, illegible text.



Un nouveau management **apprenant** ?

	Management par la qualification <i>La loyauté</i> (1960-1980)	Management par la compétence <i>L'employabilité</i> (1970-2000)	Management par le talent ? <i>L'apprentissage sans frontières</i> (1990-2015)
	Savoir faire artisanal (métier) Les Pères	Savoir comprendre (l'expert) Les Frères	Savoir combiner (le stratège) Les Pairs
Marché	Stable	Risqué	Mondialisé
Nature de l'emploi	Son poste	Sa fonction	Sa place dans un réseau de développement professionnel qui valorise les « talents »
Type de leader	Le Chef fait ma carrière...	Le Manager/Mentor/Chasseurs de têtes font ma carrière à condition que je sois mobile et résiste physiquement...	Le Coach et les prescripteurs influents sont ma carrière à condition que ma réputation soit entretenue constamment...
Valeurs	Conformité / implication Sécurité de « destin » / Pêril : déchoir	Efficacité	Excellence, plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique La carrière comme une « épopée »
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Vision partagée et polyvalence
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable individualisé	Partage des risques et des résultats / Essaimage/ Participation au capital de l'entreprise
Nature de la relation d'emploi	Fidélité / « Location » d'un temps de travail	Contrat / Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance en « archipel relationnel »



Trois conceptions de sa carrière dans l'entreprise !

	POURQUOI TRAVAILLER ?	COMMENT ?	OU TRAVAILLER ?
GENERATION HERITAGE = LOYAUTE	Gagner sa vie pour avoir plus	Le même métier toute sa vie	L'entreprise
GENERATIONS NATUREL et RESEAU = EMPLOYABILITE	Un moyen pour vivre avec plus	Le même métier et de la formation permanente	Plusieurs entreprises
GENERATION MOSAIQUE ?	Avoir plusieurs vies à vivre en même temps	Un portefeuille de compétences et d'activités évolutif	Des configurations multiformes



Des générations qui se font face en entreprise...

- **Génération BB (+ 70 ans...), Génération Héritage (+85 ans)**
- **Génération Naturel (50 ans – 70 ans) ou HB**
- **Génération Réseaux (les trentenaires/les quadras) ou X**
- **Génération Mosaïque (les vingtenaires) ou Y**
- **Génération Z ou Millenium**
- *Sources : William Strauss & Neil Howe; Jean-Luc Excousseau.*

Génération Mosaique (18-30 ans)



QUEL EST VOTRE PRINCIPAL OBJECTIF DE VIE ?

SELON VOUS, QUEL ÉTAIT L'OBJECTIF DE VIE LE PLUS IMPORTANT POUR VOS PARENTS LORS DE LEUR ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE ?

Equilibre vie privée / vie professionnelle :
28,5 % / 18%

Vivre pleinement sa vie :
27,3 % / 6%

Etre indépendant financièrement
: 11,5 % / 32 %



Fonder une famille : 11,1 % / 25%



« Nous sommes prêts à faire des concessions sur l'argent mais pas sur le contenu du job »

Réussir professionnellement 9,4% / 9%

S'engager pour une cause 7,8 % / 3%

Réussir aux yeux des autres 2,7% / 2%...

Génération Mosaïque (18-30 ans)



Comptons sur nous... Fun et « carpe diem »

Usage inné des NTIC (« digital natives »)

Société de l' écran et de la « matrice technologique »

21 jours pour les « caméléons nomades »

Jouer dans un espace « polychrone » et « immédiat »

Surfer... curieux de tout... « sérendipité »

N' hésitent pas à parler de leur intimité (et à distance – micro-conversations)

Autre conception du temps de travail : « gros coups de colliers et journées off »

Autorité qui découle de la compétence démontrée, moins de l' âge ou du statut

Renversement de la présomption de compétence

Acceptent d' être managés par des plus jeunes... Pas de leader désigné... Rotation des responsabilités ?

Questionner les offres d' emploi si on le peut... comprendre pourquoi

International, oui... pour certains ! « Couchsurfing »

Se faire une place dans la vie sociale ! Mais en attendant, la tribu est mon miroir... Amis / Collègues

Génération poly-tribale...plutôt « raves », « JMJ » ou « technoparades » que « secours populaire » !

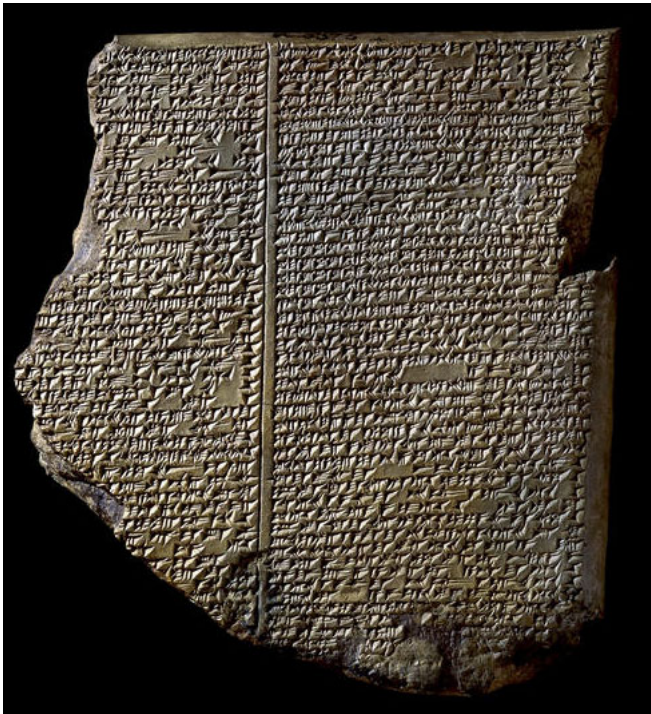
Gratuité, colocation, peer to peer... ou culte des marques ? Consommation collaborative

Economie informelle qui représente 10 à 20 % du PIB officiel et permet de boucler les fins de mois...

« Distance sarcastique »

Le dessert en premier ?

Génération Y - Mosaïque (18-30 ans)



«Cette jeunesse est pourrie depuis le fond du coeur. Les jeunes gens sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront jamais comme la jeunesse d'autrefois. Ceux d'aujourd'hui seront incapables de maintenir notre culture».

Découverte sur une poterie d'argile dans les ruines de Babylone
(vieille de plus de 2500 ans)

T'ES UN ANCIEN SI...

QUI A CONNU CETTE ÉPONGE POUR ARDOISE ?



TESUNANCIENSI



WWW.TESUNANCIENSI.COM



@TESUNANCIENSI

T'ES UN ANCIEN SI...

Qui se souvient des sucettes flûtes de Chupa Chups ?



TESUNANCIENSI



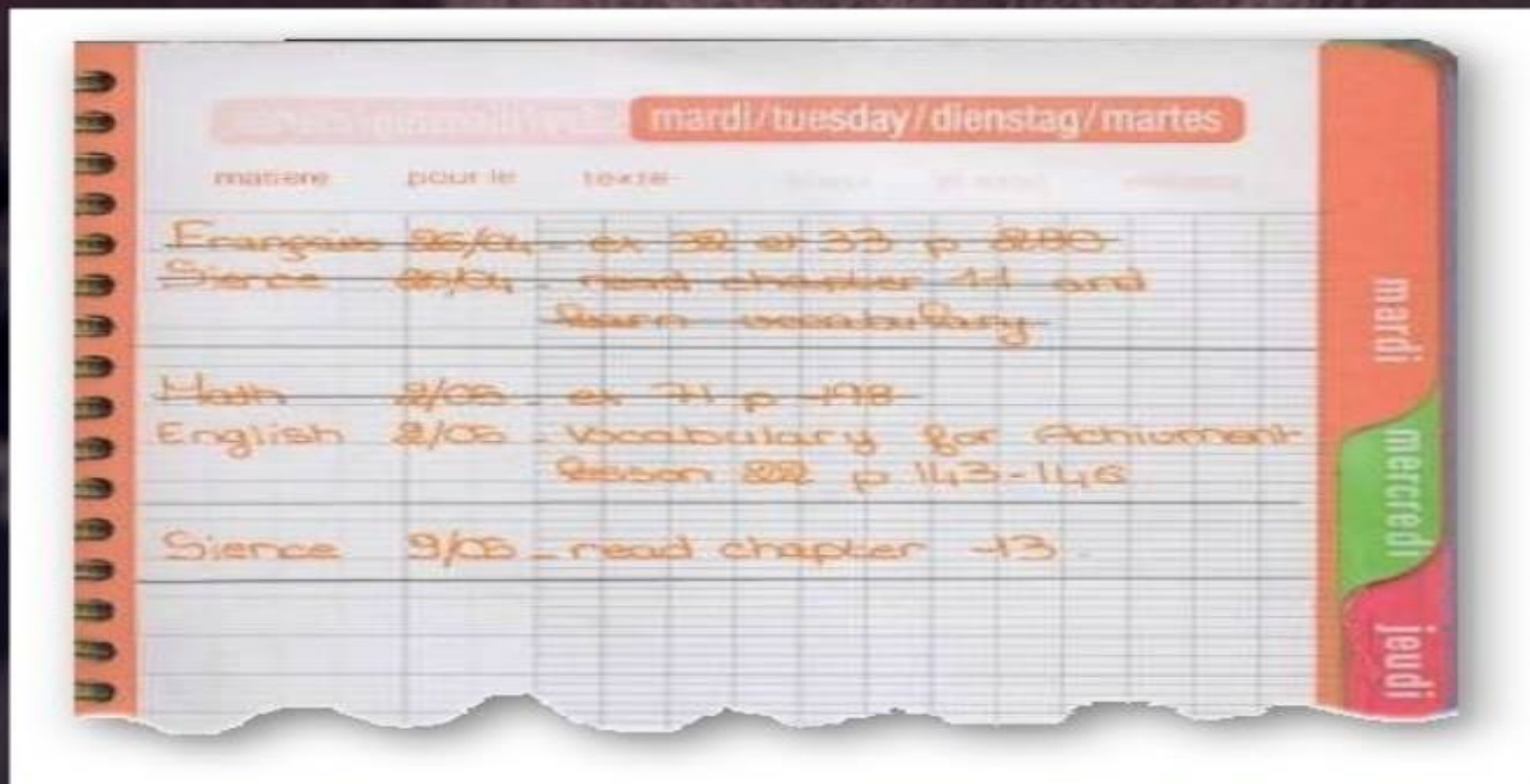
WWW.TESUNANCIENSI.COM



@TESUNANCIENSI

T'ES UN ANCIEN SI...

QUI A CONNU CE CAHIER DE TEXTES ?



TESUNANCIENSI



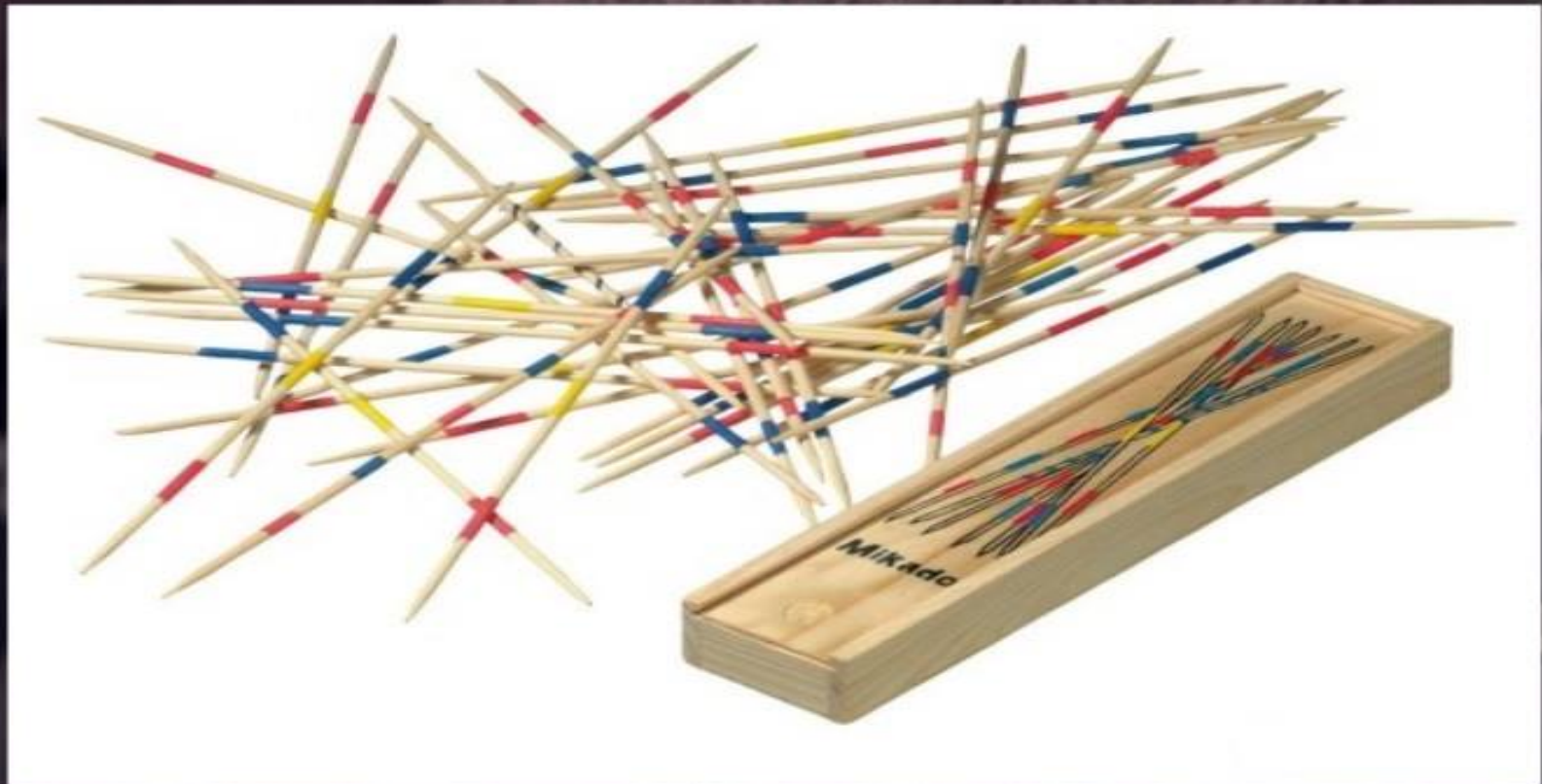
WWW.TESUNANCIENSI.COM



@TESUNANCIENSI

T'ES UN ANCIEN SI...

Le jeu "Mikado" ! Qui s'en rappelle ?



TESUNANCIENSI



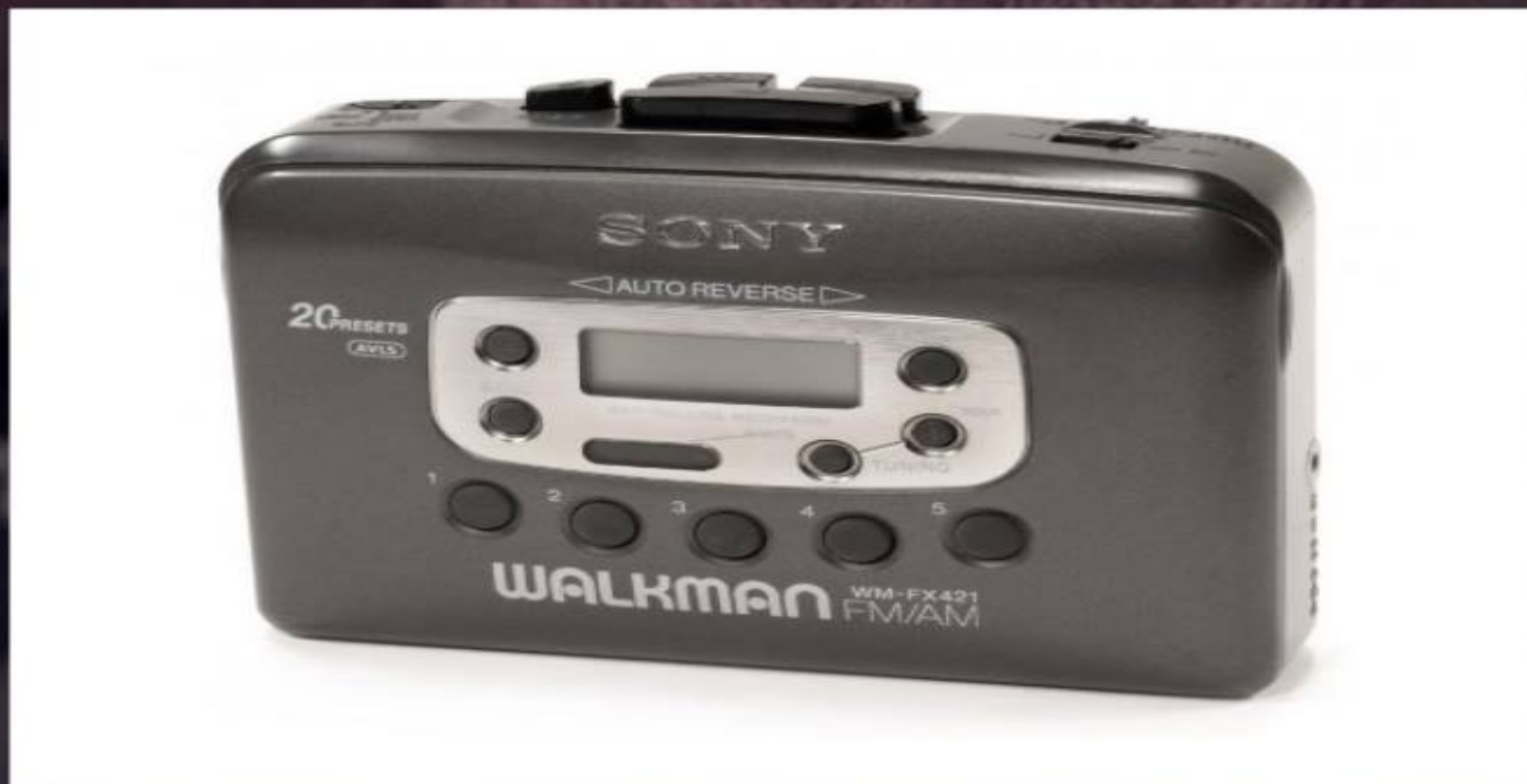
WWW.TESUNANCIENSI.COM



@TESUNANCIENSI

T'ES UN ANCIEN SI...

QUI AVAIT CE WALKMAN ÉTANT ADO ?



TESUNANCIENSI



WWW.TESUNANCIENSI.COM



@TESUNANCIENSI

T'ES UN ANCIEN SI...

Qui se souvient du téléphone à cadran ?



TESUNANCIENSI



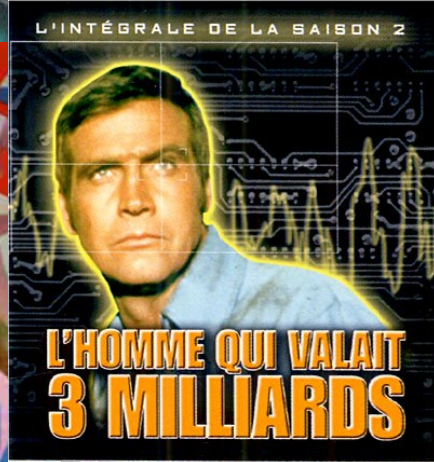
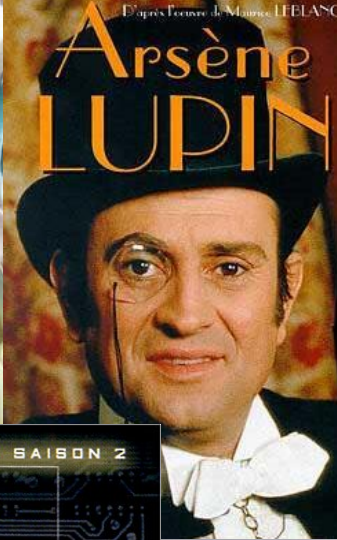
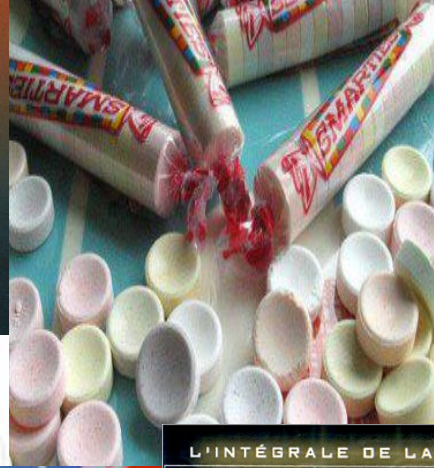
WWW.TESUNANCIENSI.COM

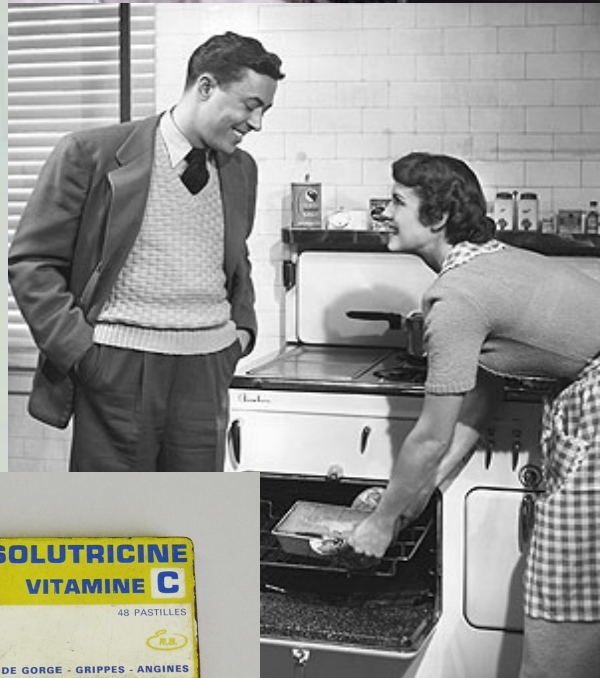
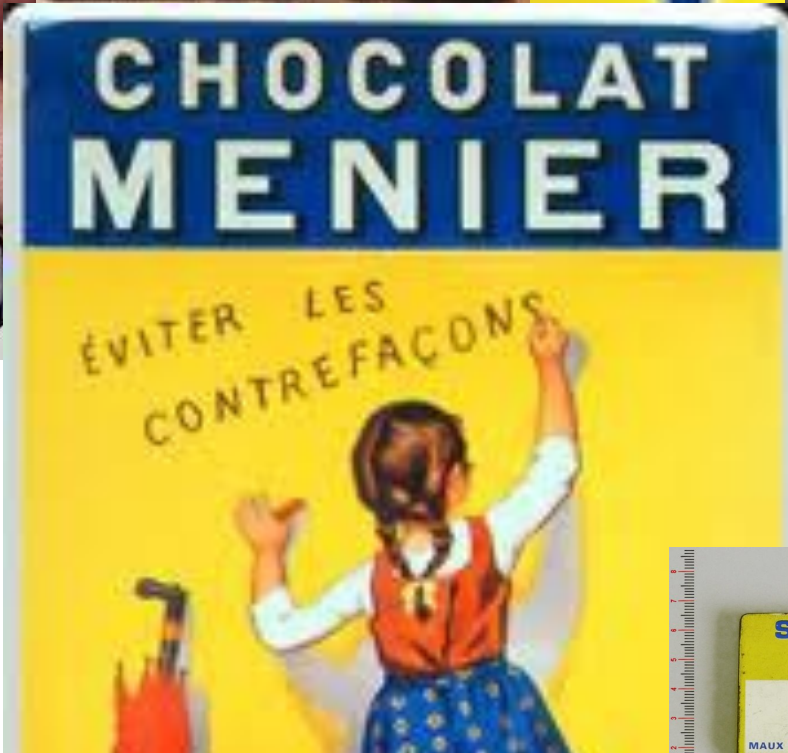
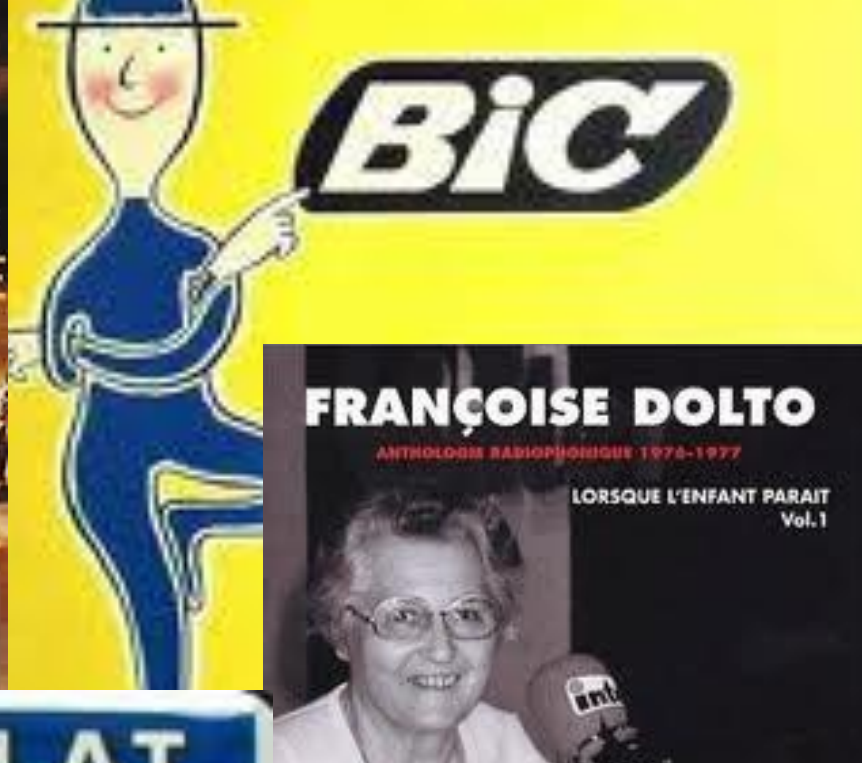


@TESUNANCIENSI



TOPSET





	HERITAGE	NATUREL	RESEAUX ou « X »	MOSAIQUE ou « Y »
Repères	La société du travail et de la croissance	La société du progrès	La société du risque	La société de l'incertitude
Historiques	Le pays à reconstruire La projection en un avenir meilleur pour nous et nos enfants Le sens a des origines qui nous dépassent...	L'accélération des mutations avec mai 1968 : liberté des mœurs, liberté des droits, tiers-mondisme, critique des formes de domination...	Tchernobyl Le sida La chute du mur de Berlin La recomposition des « idéologies du haut vers le bas »	La généralisation des technologies de la relation Boom du numérique Un cap et un cadre Génération « Peter Pan »
Economiques	La croissance et le plein emploi	La croissance du salariat féminin et la redéfinition du métier de « parents »	La croissance en panne et le chômage qui se développe	Une économie financiarisée
Juridiques	Un régime patriarcal	La femme est un sujet à part entière	L'enfant est un sujet de droit	Des individus autonomes qui veulent savoir pourquoi
Sociaux	Une société verticale descendante. Primauté du collectif sur l'individuel	La verticalité de la société est affaiblie	Les dynamiques horizontales se développent	Primauté de l'individuel sur le collectif ?



Un nouveau contexte de gestion des personnes : Apprendre de tous en organisation...

De nouvelles formes de motivation au travail ?

Mutations du marché du travail *

- Vieillissement du nombre d'actifs dans la plupart des pays riches (SPFVP/Paroi de verre)
- Croissance du salariat féminin et progression des Femmes à des postes clés (Plafond de verre)
- Augmentation des familles monoparentales et risques de discriminations systémiques face à la flexibilité des temps de travail, les horaires décalés...
- Attitude des 18-30 ans (« Génération Y »)
- Progression des migrations et de l'internationalisation
- Rapprochements d'entreprises, externalisations et délocalisations (les « ex » de...)

Conséquences pour l'entreprise

- **Passage d'équipes « homogènes » (souvent cooptées) à des équipes :**
 - Intergénérationnelles
 - Mixtes (hommes-femmes)
 - Multicommunautaires (ethnies, religions ...)
- **Nécessité d'améliorer les capacités à travailler en équipe en intégrant les différences**
= management interculturel

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

- Pouvoir faire preuve de « courage managérial » : protéger les « talents » (excellents, différents et généreux) (éducation de l'audace) (HP/Talent)
- Le prix du non-courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme (SPFVP - Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle)
- Favoriser note d'étonnement (à 1 et 4 mois), entretiens de sortie (à chaud et à froid), tutorat, parrainage...
- Pratiquer la logique de l'étonnement volontaire (Sociogramme et H/F Ressource)
- Miser sur l'exigence : le « mosaïque » ou « Y » est un élastique, très efficace quand on le tend ! Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais courts. Il faut le recadrer souvent et ne pas oublier le feed-back
- Ouvrir les outils de l'entreprise à la jeune génération (Facebook, réseaux sociaux...)
- Exister sur la toile en tant que dirigeant et notamment en vidéo
- Systématiser la vidéothèque des talents et des grands anciens quand ils partent en retraite ou quittent l'entreprise
- Recruter en terrain numérique (jeux sérieux, banques de cv en lignes, twitter...)

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

- Faire de la mise en relation un élément central et la plaque tournante de nos organisations (« 15 mn manager », débriefing des formations, reverse coaching, accès à des conférences...)
- Faire de la mise en situation un élément clé des apprentissages (vis ma vie, vis mon job... participer et faire participer à des réseaux en dehors de la société entre pairs)
- Organiser une réunion « perspectives » (type « Trust room ») à l'occasion d'un séminaire de formation ou d'un team building (« parcours découverte »)
- Evaluer systématiquement performance, compétences clés et potentiels
- Faire exprimer les talents cachés ou périphériques... quand le candidat enquête sur le futur employeur et sur son dirigeant
- Utiliser les murs de l'entreprise pour voir les personnes sous un autre angle...

La “chaîne de discriminations”

Nous mettons des étiquettes sur les individus

Nous leur attribuons des « qualités culturelles »
qui se basent sur ces étiquettes

Nous anticipons un comportement qui
reflète ces « qualités culturelles »

Peur chez chacun de confirmer et de donner
raison aux « porteurs » du stéréotype

Augmentation de la pression évaluative
dans un contexte stigmatisant/Autocensure

Anxiété = baisse de la lucidité, de la
concentration → faible performance



Trois notions clés :

Plafond de verre

Paroi de verre

Effet « Tourniquet » ou portes
pivotantes

Devenir « manager intégrant » commence par comprendre son propre style de management et d'interaction

Valoriser les différences = moteur-clé pour créer l'avantage concurrentiel
Optimiser les différentes opinions et idées pour renforcer la créativité et l'innovation

Apprécier sincèrement

La possibilité d'apprécier d'autres façons de voir les choses avec différents styles, améliore notre environnement de travail et notre vie !

Accepter et respecter

C'est tout à fait acceptable d'être différent !

Commencer à comprendre

Vous voulez dire qu'il y a des raisons qui expliquent pourquoi chacun d'entre nous répondons différemment ?

Etre sensibilisé

Il y peut-être une autre perspective... ! "Choc culturel"

Mon opinion est la seule valable !

Quiz : La diversité et moi

- | | | |
|--|-----|-----|
| 1. Lors d'un recrutement je propose des candidats issus de toutes les minorités visibles sans aucune exclusion due à des préjugés ? | OUI | NON |
| 2. Lorsque je présente les métiers de mon entreprise, je dis que ce sont des métiers ouverts à tous, femmes comme hommes ? | OUI | NON |
| 3. Ai-je vérifié que mon entreprise ne pratique pas de discrimination salariale ? | OUI | NON |
| 4. Ai-je établi un état des lieux du nombre de départs à la retraite prévu pour mon entité dans les 5 à 10 ans à venir et identifié les compétences concernées ? | OUI | NON |
| 5. Suis-je attentif(ve) aux contraintes de mes collaborateurs avant de fixer une réunion après 19 heures ou avant 8 heures? | OUI | NON |

Management et Diversité

6. Est-ce que je sais en quoi consiste le testing à l'embauche ?	OUI	NON
7. Ai-je connaissance du nombre de personnes qui ont été déclarées inaptes dans mon entité depuis 5 ans ?	OUI	NON
8. Est-ce que je connais les conséquences pénales d'une attitude de discrimination à l'embauche ou sur le lieu de travail ?	OUI	NON
9. Est-ce que je fais appel à des travailleurs handicapés externes (Etablissements et services d'aide par le travail...)?	OUI	NON
10. Lorsqu'un poste de direction est ouvert, est-ce que je pense à le proposer à une femme, sans préjuger de sa réponse ?	OUI	NON

Management et Diversité

11. Est-ce que je connais les interlocuteurs spécialisés dans l'aide au reclassement (ergonomie, analyse de poste, bilan de compétences, aides financières)?	OUI	NON
12. Mon entreprise compte-t-elle des personnes issues de l'immigration à tous les niveaux hiérarchiques, y compris dans l'encadrement ?	OUI	NON
13. Ai-je reclassé ou aider à le faire des personnes en situation de handicap, suite à une inaptitude au travail dans mon entreprise ?	OUI	NON
14. Les locaux de mon établissement sont-ils accessibles aux personnes en situation de handicap moteur ?	OUI	NON
15. Dans mon entreprise, le mot « secrétaire » s'accorde-t'il forcément au féminin ?	OUI	NON

« GERER LA DIVERSITE » : SE « CASSER » LES OS DE LA TETE...

Au paradis européen :

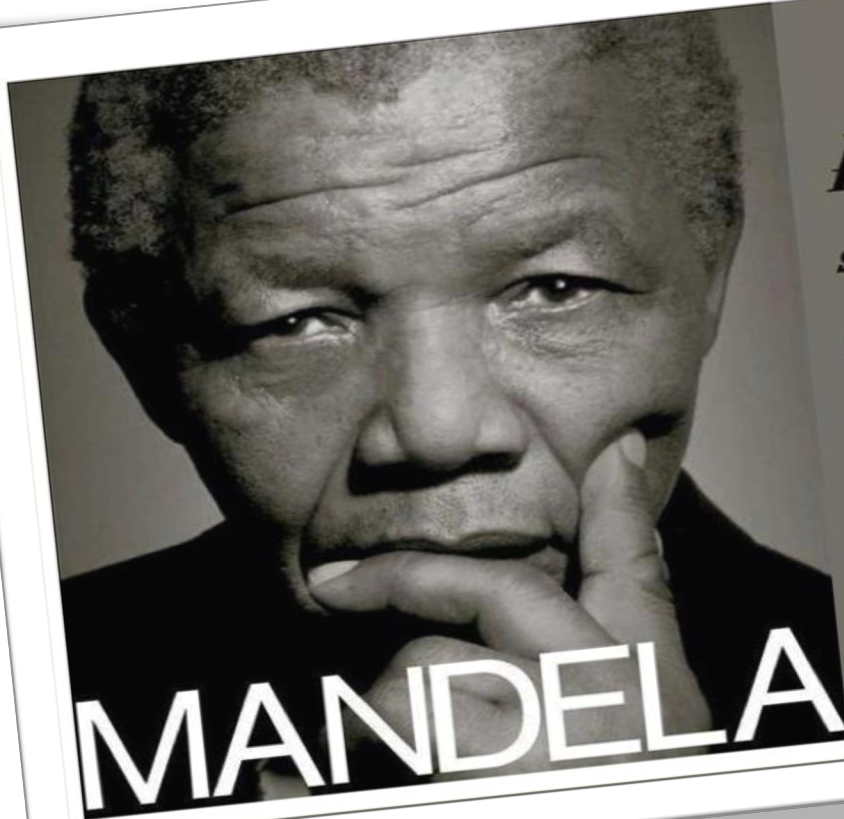
les Français sont les cuisiniers,
les Italiens sont les amants,
les Anglais font la police,
les Allemands travaillent,
et le tout est organisé par les Suisses

L'enfer européen :

les Anglais sont les cuisiniers,
les Suisses sont les amants,
les Italiens font la police,
les Français travaillent,
et le tout est organisé par les Allemands



Source : Patrick Scharnitzky



MANDELA

*Être libre, ce n'est pas
seulement se débarrasser
de ses chaînes, c'est vivre
d'une façon qui respecte
et renforce la liberté des
autres.*