PHILIPPE PIERRE

LE LIVRE DU MANAGER

POUR UN MANAGEMENT EFFICACE ET INTERCULTUREL



Le livre du manager 4

Pour un management efficace et interculturel 4

Manager dans un monde qui change 8

Les managers face à un nouveau rapport au travail : Acceleration, complexité, interculturel.....8

Le passage d'équipes « homogènes », souvent cooptées, à des équipes multiculturelles et à distance.....8

Travailler en équipe en intégrant vraiment les différences les plus fécondes. Vers un management interculturel.....8

Manager en conscience 24

Comprendre son rôle de manager. Trois domaines cruciaux d'évaluation de ses équipes : performance, évaluation des compétences, potentiels 24

Faire de l'entretien d'évaluation un temps fort de la relation managériale 24

Développer ses ressources pour comprendre et renforcer son rôle de manager et son style d'interaction (compétence et conscience)... 24

Manager sans discriminer.....37

Appréhender les notions de discriminations directes, indirectes, systémiques et de micro-iniquités.....37

Connaitre la chaine de discrimination (stéréotypes et préjugés) pour prendre conscience de la part des conventions inutiles ou biais qui orientent nos action 37

Utiliser le sociogramme pour piloter un management en réseau 37

Attirer et fidéliser hauts potentiels et talents 60

Connaître la notion de « haut potentiel » 60

Explorer la notion de « talent » 60

Protéger les talents pour lutter contre le mimétisme ! 60

Recruter avec le maximum d'efficacité 79

Dynamiser ses processus de recrutement à l'ère digitale !.....79

Explorer plutôt que confirmer ! 79

10 clés utiles pour attirer, recruter et réussir à fidéliser ceux qui contribuent 79

Intégrer avec pleine force.....92

Maîtriser le principe de la "note d'étonnement" pour bien accueillir 92

10 conseils pour réussir les 100 premiers jours de prise de poste 92

Connaitre la technique de “l’entretien de sortie” pour conserver le contact 92

Le défi des entreprises apprenantes 98

Pourquoi parler d’entreprise apprenante ? 98

Découvrir les principes de l’organisation apprenante et les appliquer à ses équipes (maîtrise personnelle, apprentissage en équipe, modèles mentaux, vision partagée et pensée systémique) 98

Une entreprise est apprenante quand le manager veille à ... être courageux !.....98

Parvenir à faire monter en compétences ses propres équipes (document bonus).....98

Vers l’entreprise « archipel » : le renouveau du sens du travail et des organisations 117

Comprendre les formes de motivation au travail a partir de 3 modèles d’organisation : « Loyauté », « Employabilité » et « Communauté de métiers » 117

D’autres modèles d’organisation : « Entreprise plateforme », « Entreprise archipel » ? Vers la fin de la centralité du travail dans nos existences ? Eclairages sociologiques ..117

Vers une remise en cause du sens même du travail ? Perspectives entrepreneuriales autour de la notion « d’agilité 117

Communiquer, quelle drôle d’idée ?.....143

5 dimensions clés de la communication en management 143

Explorer le rapport au temps de travail (la notion de chronémie) et mieux comprendre le rapport à l’espace de travail (la notion de proxémie) 143

Savoir traiter les différences et l’inconnu : une approche monoculturelle, une approche multiculturelle, une approche interculturelle 143

Devenir manager intégrant (document bonus) 143

Intergénérationnel : se méfier des idées reçues !169

Décrire et comprendre les plus jeunes au travail (Générations « Z » et « Y ») 169

Remettre en cause idées-reçues et clichés sur les générations 169

Favoriser la coopération entre générations : 5 bonnes pratiques opérationnelles de management intergénérationnel 169

LE LIVRE DU MANAGER

POUR UN MANAGEMENT EFFICACE ET INTERCULTUREL



Quels sont les objectifs de ce livre ?

Il sont simples. 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...).

Les entreprises peuvent être confrontées – sur des métiers en tension - à de vraies difficultés de **recrutement** et de **fidélisation** des meilleures ressources. Face à cela, la qualité au quotidien du management devient un enjeu clé. Il est possible d'acquérir la connaissance et les pratiques nécessaires à un management novateur et intégrant. Cela fait longtemps maintenant que nous consacrons notre vie à ces questions et transmettons, en différents lieux, en différents pays, en différents milieux sociaux, notre **expérience** et nos **convictions**.

Dans ce livre, nous distillons, au fur et à mesure des pages, ce que le **management interculturel**, discipline novatrice, apporte au management tout court !

A l'aide d'exemples pratiques et d'histoires concrètes, nous souhaitons vous permettre de reprendre si nécessaire le contrôle de votre **pratique managériale** et donc, tout simplement, de votre place au sein de la société (au travail, avec vos collègues, en famille…).

Négocions le tournant ensemble !



Dans cet ouvrage, vous pourrez acquérir la connaissance et les outils pour :

- Mettre en œuvre un management **efficace** et **intégrant** qui vous corresponde ;

- Comprendre certains mécanismes culturels propres à votre **jugement** et à vos raisonnements, pour mieux comprendre, au final, vos préférences managériales ;

- Vous libérer de certains **schémas mentaux** qui conditionnent nos pensées, nos décisions et notre identité ;

- Acquérir une **compréhension sociologique** de la transformation des organisations, des évolutions générationnelles et des ressorts de motivation à l'ère digitale.

Le **management interculturel**, la **reconnaissance**, l'**entreprise apprenante**, le **courage managérial**… sont des concepts qui nous tiennent particulièrement à coeur et vous les retrouverez ici. Ils illustrent le passage d'un monde où l'on croit réussir seul à un horizon collectif et enrichissant.





A qui s'adresse ce **livre** ?

A toute personne qui souhaite comprendre plus avant le mode de fonctionnement de l'entreprise, acquérir des outils pertinents de management et savoir comment les utiliser au mieux au travail comme dans tous les domaines de l'existence.

Ce livre est pour vous si vous êtes simplement confrontés à une ou plusieurs de ces questions :

- Comment **attirer** de vrais talents quand on est en PME et que la taille de l'entreprise est, par nature, limitée ?
- Comment se mettre sur de bons terrains pour **capter** ces talents ?
- Comment attirer mais surtout **fidéliser** les talents « en couple » quand la région dans laquelle je travaille n'est pas attractive ?
- Comment entretenir la **flamme** d'un talent ?
- Comment apprécier **l'éthique** d'un collaborateur pour ne pas se faire piéger au premier « casus belli » ?

- Comment perfectionner ses techniques de **recrutement** ?
- Comment dynamiser ses processus d'**intégration**, et ce dès les premiers jours ?
- Comment développer des équipes sans recourir à la **formation** en salle ?
- Comment créer un **socle culturel commun** avec des personnes autour de nous qui discutent de plus en plus du pourquoi des choses et des principes de fonctionnement ?
- Comment imaginer des **organisations innovantes** qui prennent en compte la remise en cause de la centralisé du travail dans nos vies ?



MANAGER DANS UN MONDE QUI CHANGE

LES MANAGERS FACE À UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL : ACCELERATION, COMPLEXITÉ, INTERCULTUREL

LE PASSAGE D'ÉQUIPES « HOMOGÈNES », SOUVENT COOPTÉES, À DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES ET À DISTANCE

TRAVAILLER EN ÉQUIPE EN INTÉGRANT VRAIMENT LES DIFFÉRENCES LES PLUS FÉCONDES. VERS UN MANAGEMENT INTERCULTUREL



« IL N'Y A QU'UNE RÉUSSITE : POUVOIR VIVRE COMME ON L'ENTEND » (CHRISTOPHER MORLEY)



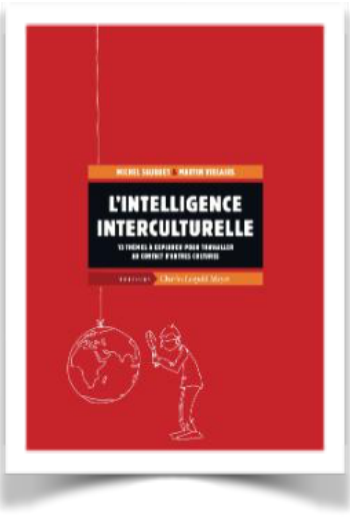
Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- A l'heure du succès des entreprises dites « **libérées** » et de l'aplatissement des structures hiérarchiques, la fonction managériale ne disparait et ne disparaîtra pas. Le rôle du manager sera finalement de faire face à davantage de **complexité**. Or on sait que la complexité diffère de la complication qui peut se résoudre par une (simple) expertise technique.

La complexité renvoie, elle, directement à ce que ***Michel Sauquet*** et ***Martin Vielajus*** appellent une « **intelligence de l'autre** », une attention à l'humain quelques soient les circonstances (« L'intelligence interculturelle », ELCM, 2014) !







- Dans le monde actuel, la complexité résulte du fait que nous allons constamment d'un problème à un autre si l'on veut construire quelque chose de grand. Nous devons l'accepter avec **humilité**. Oui humilité, c'est-à-dire avec la conviction que nous ne pouvons pas tout prévoir du fait du trop grand nombre d'acteurs et d'équations de comportements à analyser.

- Manager dans un monde qui change, c'est d'abord, selon nous, prendre la mesure de manifestations sociétales majeures qui affectent l'univers quotidien de l'entreprise :

• L'accroissement des **mobilités** (géographiques, professionnelles, familiales) et l'existence d'équipes de plus en plus **diversifiées** en âges, en métiers, en trajectoires de vies, en nationalités… ;

• La recherche de nouvelles **valeurs**, notamment chez les jeunes **générations** ;

• La fin de la **centralité** du travail dans nos vies pour une part de plus en plus forte de nos contemporains ;

• Le sentiment d'**accélération** (***Hartmut Rosa***, « Accélération. Une critique sociale du temps », La Découverte, 2010) qui fait que nous souffrons d'une pénurie de temps, et ce, alors même que le temps libre augmente. Le sociologue écrit : « les individus tendent alors à privilégier des activités engendrant de faibles satisfactions, mais à court terme et garanties, à d'autres plus valorisées qui sont toujours remises à plus tard ».





• L'impact de la **3ème révolution industrielle** marquée par l'émergence de différentes technologies liées à l'utilisation optimisée de données (**data**) : automatisation, réalité augmentée, réalité virtuelle, imprimante 3 D, blockchain, intelligence artificielle (IA), internet des objets… comme le souligne ***Pierre Giorgini*** (« La transition fulgurante », Bayard, 2014). La moitié des emplois européens qui pourraient être pris en charge dans les vingt qui viennent par des robots d'une nouvelle génération. L'intelligence artificielle (IA) permet, par exemple, dans le milieu médical, ce croisement de données de patients avec des millions de pages d'études et de publications médicales.





• La métamorphose de secteurs et pans entiers massivement **numérisés** : le commerce avec Amazon ou E-bay, l'hôtellerie avec Booking ou Airbnb, le voyage avec Kayak ou Trivago, la musique avec Spotify ou Deezer, la télévision avec Netflix ou Hulu PLus… On pensera aussi, en un temps court, à la déréglementation de l'expertise-comptable, du notariat., à la dématérialisation des médias, à la délocalisation des sociétés de services, à la désintermédiation des distributeurs…

• La prolifération de la notion de **risque** au début des années 80 et l'impossibilité de planifier à coup sûr pour retrouver les certitudes d'un monde rassurant :

- 1981 : risque sanitaire (sida et pandémies) ;

- 1983-1984 : risque alimentaire (crise de la « vache folle ») ;

- 1986 : risque écologique (Tchernobyl) et passage d'une abondance apparente/ gaspilage à une pénurie réelle/frugalité sur les grandes ressources (eau douce, terres arables, énergies fossiles, métaux non féreux…), comme le diagnostique ***Elisabeth Laville*** dans son ouvrage « Vers une consommation heureuse » (Allary, 2014) ;



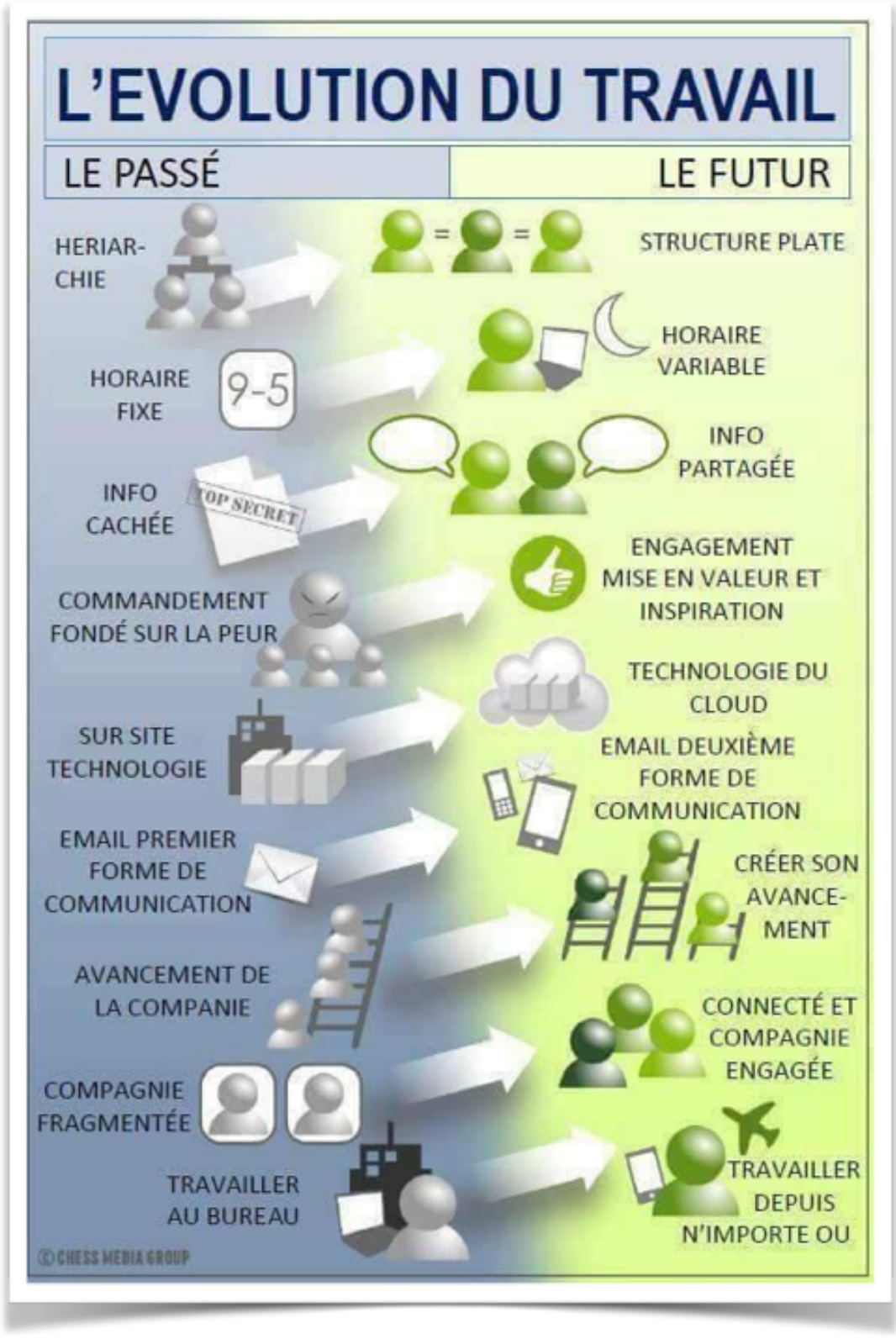
- 1987 : risque financier (crack financier en octobre) ;

- 1989 : risque politique : chute du mur de Berlin et passage d'un rapport Est-Ouest (bipolaire), où l'on « se pose en s'opposant », où l'ennemi est en face, est connu… à une perspective **multipolaire ;**

- 1978 : émergence, avec l'ayatollah Rouhollah Khomeini, d'un nouveau péril pour les sociétés occidentales sur la scène internationale : le péril vert et l'islamisme radical ;

- 1990 : risque atomique (dispersion des armements et des technologies issus de l'ex-URSS) ;

• La remise en cause du rôle et de l'importance du **Père** avec une reconfiguration « des » modèles familiaux : augmentation des divorces, des séparations, essor de la famille monoparentale, importance des grands parents le temps des vacances et parfois bien plus longtemps...



- La montée en puissance de valeurs illustrant ce passage du « **Père** » aux « **pairs** », du « centre » à des « centres », de la « pyramide » aux « réseaux » : confiance en petites tribus, égalitarisme, partage, liberté d'expression, « do- it-yourself », valeur du don et idéologie du gratuit, humour, goût du ludique, « distance sarcastique », dérivation de l'esprit potache espace mental fondé sur le rire, les jeux de sens, une certaine délectation de l'absurde, apothéose du présent car demain, c'est loin !

L'idéologie des débuts de Facebook illustre pleinement ces changements et la remise en cause d'une morale des figures tutélaires verticales (l'Armée, l'Ecole, l'Eglise…). « Créer un outil social, dans un monde ouvert et transparent, où les gens seront liés aux conséquences de leurs actes et seront plus responsables. On créera un univers plus sain. La valeur de Facebook au plan économique, politique, culturel, etc, vient de l'idée que ce sont les gens qui comptent le plus. Aider les citoyens à s'auto-organiser, c'est ça qui est le plus important » (Extraits du livre « La révolution Facebook » de ***David Kirkpatrick***, Jean Claude Lattès, 2011).

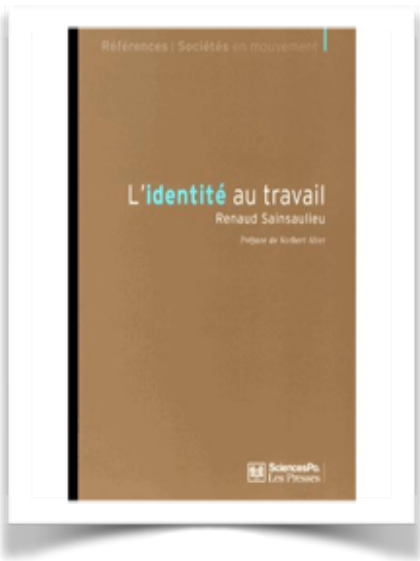


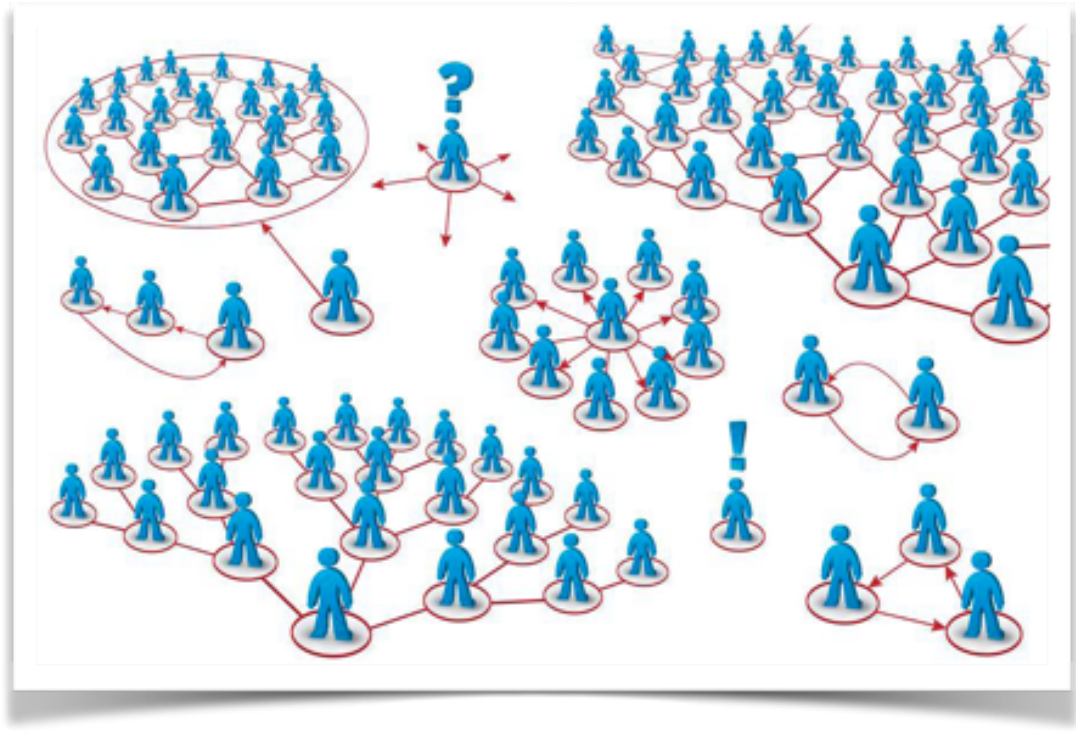


- Avec le monde social au bout des doigts et en temps réel, vient « l**'ère confinitaire** » ! C'est l'ère des affinités mutualisées où le partage, la façon de partager des affinités (avec Internet), des valeurs comptent tout autant que leur contenu. Dans une nuée de contacts mobilisables aux fins les plus diverses, l'individu hypermoderne fonctionne et se construit selon des liens qu'il prend plaisir à confronter, à valider, à justifier et à légitimer avec ses pairs, ses prochains affinitaires, avec lesquels il partage ce qui le passionne, le révolte, le questionne, l'attire. L'individu hypermoderne coopte d'autres que lui, certes, mais qui lui ressemblent en ce qu'ils mettent en commun les mêmes affinités et valeurs et, à ce titre précisément, ils se rassemblent (***Olivier Bobineau***, « La troisième modernité, ou « l'individualisme confinitaire », SociologieS, 2011, http://sociologies.revues.org/3536).

- L'amplification des **interdépendances**, ce qui conduit au constat qu'il ne faut rien exclure et qu'il faut se préparer à prendre de plus en plus en compte des logiques différentes voire antagonistes dans la gouvernance des sociétés comme dans la vie des « entreprises en mouvement » comme aimait à le dire ***Renaud Sainsaulieu***, figure marquante de la sociologie de l'entreprise, et notamment auteur de « L'identité au travail », réédité en 2014 aux Presses de Sciences Po.







- La durée de vie des compétences techniques se réduit de plus en plus : de 20 ans à 2, 5 ans environ aujourd'hui en moyenne). Plus important, c'est la **conception** même de ce qu'est une compétence technique qui est en train de changer : une compétence ne doit plus être considérée comme "un stock" (actif sur lequel capitaliser) mais comme "un flux" (à renouveler sans cesse). Le manager doit devenir un **apprenant** permanent et rendre ses équipes actrices, c'est-à-dire conscientes, de leurs processus d'apprentissage.

- Les produits **à options** se généralisent comme l'I-Phone d'Apple qui est un produit fini mais non achevé puisque c'est l'utilisateur qui « remplit le frigo » et parachève les liens entre les multiples applications ! Tout manager doit avoir en tête que le contexte même de création de valeur des économies néo-libérales change radicalement. Il aura fallu 75 ans au téléphone pour conquérir 100 millions de clients, certes avec une population inférieure au milliard d'individus. Dans le même temps, l'application de jeu Pokemon Go aura, en 2016, en un mois atteint le même nombre d'utilisateurs ! Précisons que son **rythme d'adoption** a été équivalent au rythme de désabonnement de ses clients. La donne change. Une entreprise peut voir arriver sur son secteur un concurrent qui conquiert grâce à l'identification d'un service à valeur ajoutée (il fait mieux que les entreprises en place) et un bon usage des technologies un nombre considérable de clients très rapidement. Des clients qui sont moins captifs et moins fidèles !



- Le manager, dans le futur, devra maîtriser d'une part, les nouveaux processus de l'entreprise digitale propres aux univers des start-up, des licornes, des **NATU** (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber) ou des **GAFAMI** (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, IBM), l'accompagnement de la virtualisation et demain de la robotisation des activités. Ce manager devra d'autre part, posséder les apports d'un management intégrant, apprenant et humaniste. L'un doit se faire avec l'autre. L'enjeu est bien de tenir ensemble l'efficacité et l'épanouissement de l'homme. Le profit et le facteur humain.

- Une définition, dans ce contexte global, du **management inspiré** ? C'est l'art de réussir de passer de l'addition de contributions individuelles à la multiplication de compétences devenues interactives, mobilisées autour d'un objectif, d'un projet, d'une mission. Cela suppose de donner du souffle et faire vivre une culture de la performance qui n'en oublie pas l'humain, le sens de la mesure et la fixation d'étapes de progression.

- Contrairement à ce que l'on a énoncé au vingtième siècle, il n'existe pas un style de management idéal, une sorte de « **one best way** » comme l'annonçait ***Winston Taylor***. Il existe un style qui correspond à une situation et à une équipe donnée. Les temps sont, en ce sens, multiculturels, en ce sens que les normes admises en société représentent des intervalles larges de comportements ou d'opinions tolérées !

- L'originalité, la singularité, la construction d'un **style personnel**… le sien… d'un manager devient un facteur d'assurance et de réussite puisque l'un des dangers du management est bien de chercher à faire comme les autres, à pratiquer le « copier-coller ». A ce jeu du conformisme, la pièce ne retombe jamais du bon côté !



- Place au management **agile** ! Agir en manager agile, précisément, c'est d'abord comprendre. Et comprendre, c'est consacrer un temps dédié au diagnostic de son environnement de travail comme des évolutions propres à un monde qui change.



- Le monde des entreprises change sous le signe puissant de la **différenciation** :

  1, Au niveau de l'environnement économique tout d'abord. Une de ses particularités est qu'il se différencie de plus en plus d'une entreprise à une autre, d'une région à une autre, d'un secteur professionnel à un autre… Les organisations doivent chercher, en effet, à tout prix à se différencier (trouver un positionnement singulier) en tenant compte des spécificités de leurs marchés, de leurs cultures, des caractéristiques de leurs collaborateurs, de leurs valeurs…

  2, Au niveau des équipes ensuite. Plusieurs facteurs participent du renouvellement des équipes de travail et du passage d'équipes homogènes, souvent cooptées, à des équipes plus diversifiées :

  - Le vieillissement et la réduction du nombre **d'actifs** dans la plupart des pays riches... En France, le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) est de 51 % en 2017 (70% en Suède, 40% en Belgique). Il a augmenté de 15 points depuis 2003, mais cet essor est également marqué d'un fort recours au temps partiel et d'une dégradation de l'état de santé de cette catégorie d'actifs sur le marché du travail. 24 % des salariés seniors travaillent à temps partiel contre 18 % des 30-54 ans. Les 55-64 ans ont donc 1,3 fois plus de chances de travailler à temps partiel que les 30-54 ans. Les notions de « paroi de verre » et de « **Sentiment Précoce de Vin de Vie Professionnelle** » **(SPFVP)** illustrent les risques pour chacun d'auto-censure face au fait de prendre de l'âge dans une société qui ne sait pas reconnaître tous les âges ;

  - L'évolution des attentes des **jeunes générations** (dites « Y » ou « Z ») souligne un potentiel écart de représentations sur ce quoi doit être l'entreprise et ce qui doit fonder la légitimité d'un manager ;

  - La progression des **femmes** et de leurs attentes légitimes d'accession aux responsabilités sur le marché du travail (notion de « **plafond de verre** ») ;

  - Les relations plus **égalitaires** entre femmes et hommes, parents et enfants, parents et grands parents ;

- L'augmentation des familles monoparentales dans nos sociétés et le risque de **discrimination systémique** (exemple de la réunion « importante » organisée à 19 heures et qui écarte de fait les personnes aidantes, celles qui ont charge d'enfants, celles qui habitent loin…) ;

- Les cas de **rapprochements** d'entreprises (fusions, acquisitions, alliances, joint-ventures). De plus en plus de personnes peuvent se nommer les « ex de… » et revendiquer, par préférence, leur appartenance à d'anciens employeurs ;

- L'**internationalisation** des langues de travail et la nécessité de se comprendre en contexte multiculturel. Attention, par exemple, à la langue que l'on utilise en réunion car la langue c'est le pouvoir et débuter une réunion en anglais pour passer au français lorsque « cela chauffe » revient à humilier ceux qui viennent de loin… Une action concrète : passer du temps avec le nouvel arrivant pour lui expliquer comment l'on fonctionne ici mais surtout sur ce que l'on y changer en mieux. Pour un manager issu d'une autre région, d'un autre pays… il convient d'avoir accès aux « expériences vécues » pour réussir ici. Ce qui est interdit ou peu toléré ici et pas forcément écrit… Il faut expliquer le « off » aux nouveaux entrants, aux personnes appartenant à d'autres équipes que les nôtres et venant de loin.

Face à ces phénomènes, diversifier son management veut donc dire accepter de faire varier ses registres de communication selon les interlocuteurs et marquer des **écarts**, des différences qui profitent à tous à final. Le management de la "diversité" appelle une **diversité de son (propre) management**. En ce sens, un manager respecté est, d'une part, une personne qui sait s'adapter à ses interlocuteurs et aux contextes culturels qu'il affronte. Et, d'autre part, c'est aussi une personne qui préfère **l'équité** à l'égalitarisme parce qu'elle marque des écarts et récompense des personnes qui le méritent.

Soyez fort… mais ne soyez pas dur. Soyez doux… mais ne soyez pas faible ! Pas de « chouchou » dans son équipe si l'on est un bon manager, certes. Le bon manager repartit son temps afin que chaque individu se sente managé mais pas en donnant la même chose à tous (égalitarisme).

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

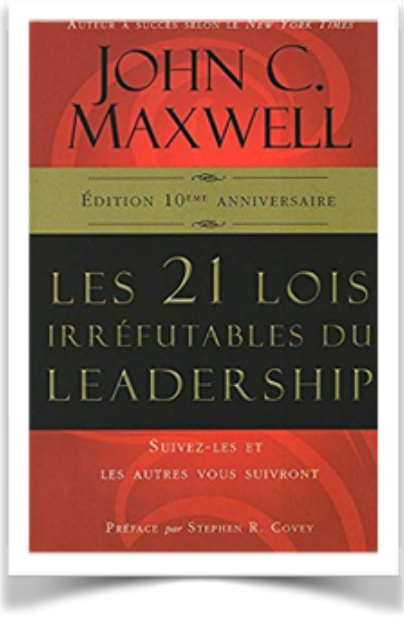
- **Passage d'équipes « homogènes » (souvent cooptées) à des équipes :**
  - **Intergénérationnelles**
  - **Mixtes (hommes-femmes)**
  - **Multicommunautaires (ethnies, religions …)**
- **Nécessité d'améliorer les capacités à travailler en équipe en intégrant les différences**

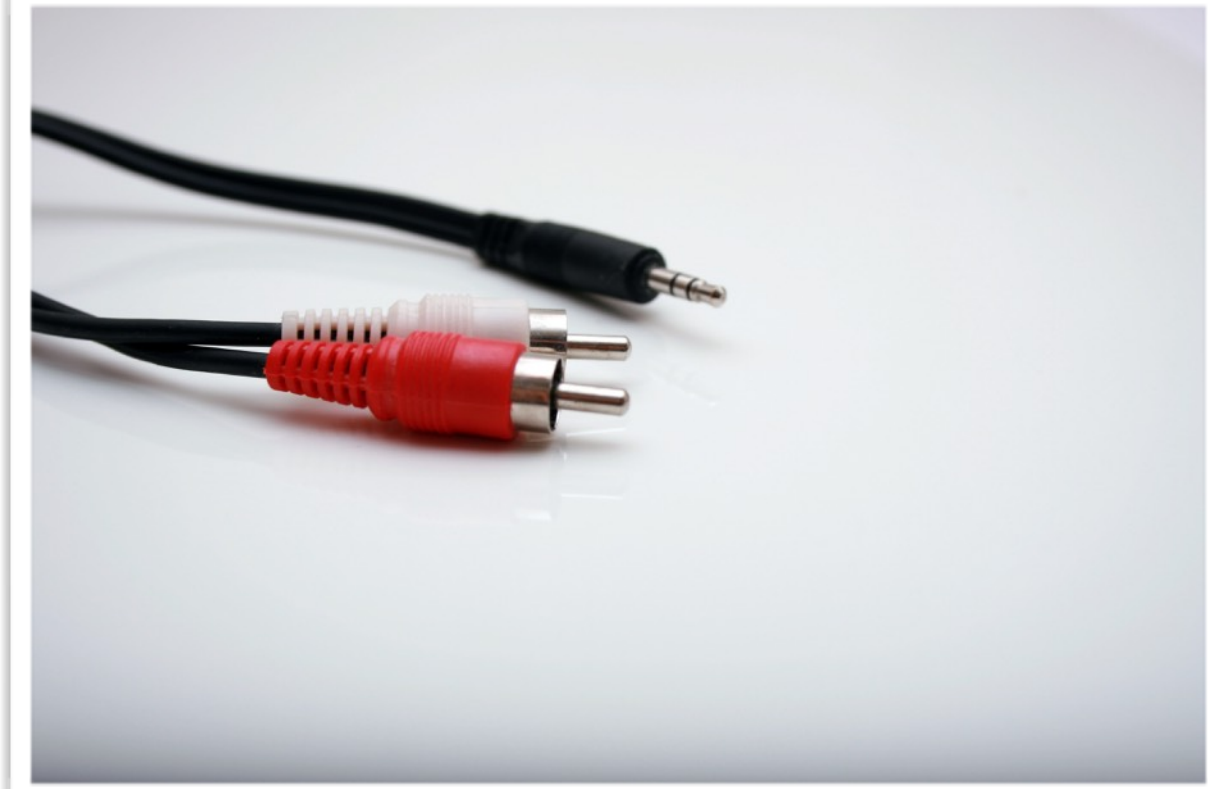
  = management interculturel

** Source Diverseo : phénomènes similaires applicables dans de nombreux pays : Etats-Unis, Chine, Japon, Europe Occidentale, avec des variantes locales*

- Tout ce que nous cherchons à accomplir, en tant que manager, sera toujours limité par notre incapacité à mobiliser autour de nous et à distinguer le contributeur fort du commun des mortels. C'est ce que l'on nomme, en management, « loi du couvercle » (***John C. Maxwell***, « 21 lois irréfutables du leadership : suivez-les et les autres vous suivront », GIED, 2002).







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

5 raisons de quitter votre entreprise…



- Dans 5 ans, dans un tel contexte, vous avez réussi avec des équipes **diversifiées**, vous avez fait comment ? Qu'avez-vous décidé de changer ? Et de conserver ?

Manager dans un monde qui change

- Des liens web, documents et médias utiles :

La conscience d'***Albert Jacquard*** : https://www.youtube.com/watch?v=_tru7cOEle4

La voix de ***Michel Serres*** : https://www.youtube.com/watch?v=ZCBB0QEmT5g

Le regard de ***Gilles Babinet*** : https://www.youtube.com/watch?v=9cUAafClmCg

Les convictions de ***Pascal Picq*** : https://www.youtube.com/watch?v=9HdIcHRlqPY

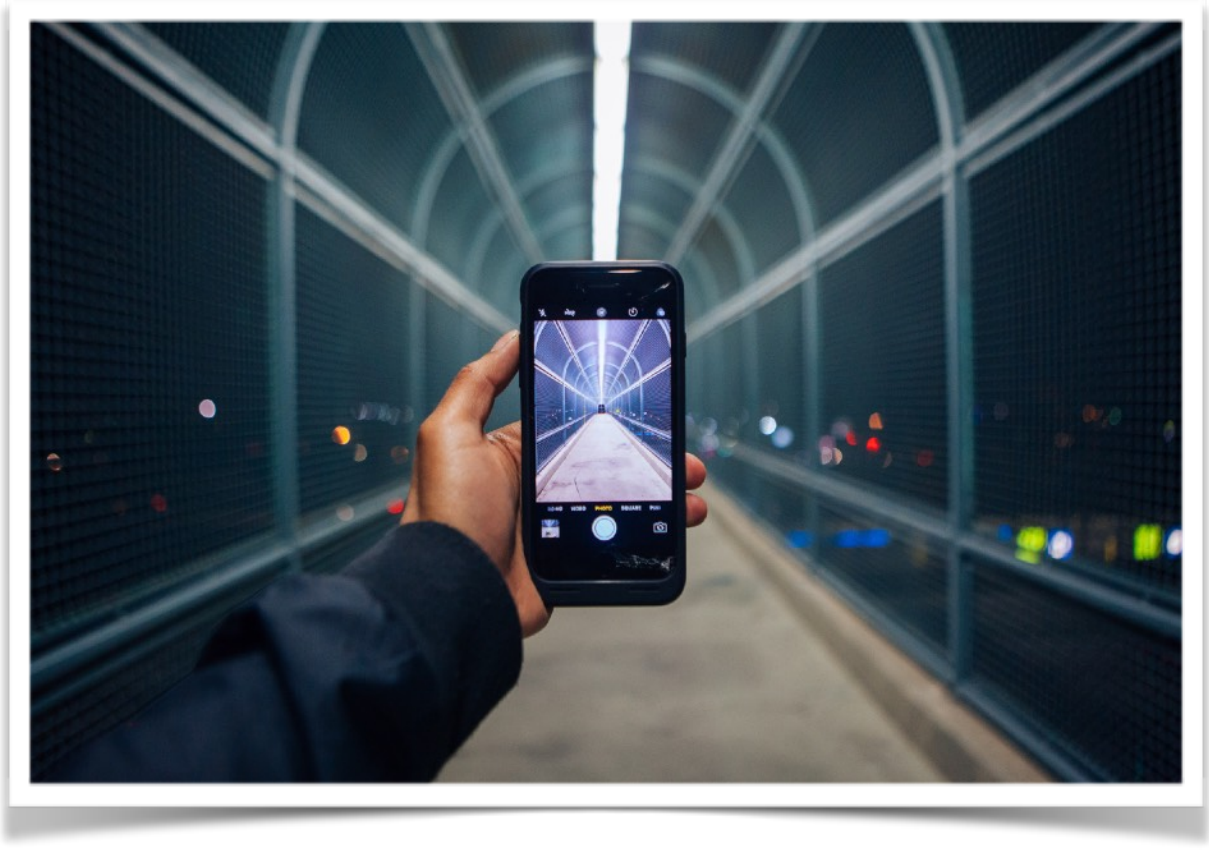
Les ruptures de ***Marc Halévy*** : https://www.youtube.com/watch?v=Krdhu5mP9J0

Les pratiques managériales innovantes : http://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml

Jeff Jarvis, « La méthode Google. Que ferait Google à votre place ? », Editions Télémaque, 2009.

Nicolas Colin et ***Henri Verdier***, « L'Age de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique », Armand Colin, 2012.

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème « Manager dans un monde qui change » : ***Jean-Philippe Marie de Chastenay***.



MANAGER EN CONSCIENCE

COMPRENDRE SON RÔLE DE MANAGER. TROIS DOMAINES CRUCIAUX D'ÉVALUATION DE SES ÉQUIPES : PERFORMANCE, ÉVALUATION DES COMPÉTENCES, POTENTIELS

FAIRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION UN TEMPS FORT DE LA RELATION MANAGÉRIALE

DÉVELOPPER SES RESSOURCES POUR COMPRENDRE ET RENFORCER SON RÔLE DE MANAGER ET SON STYLE D'INTERACTION (COMPÉTENCE ET CONSCIENCE)…

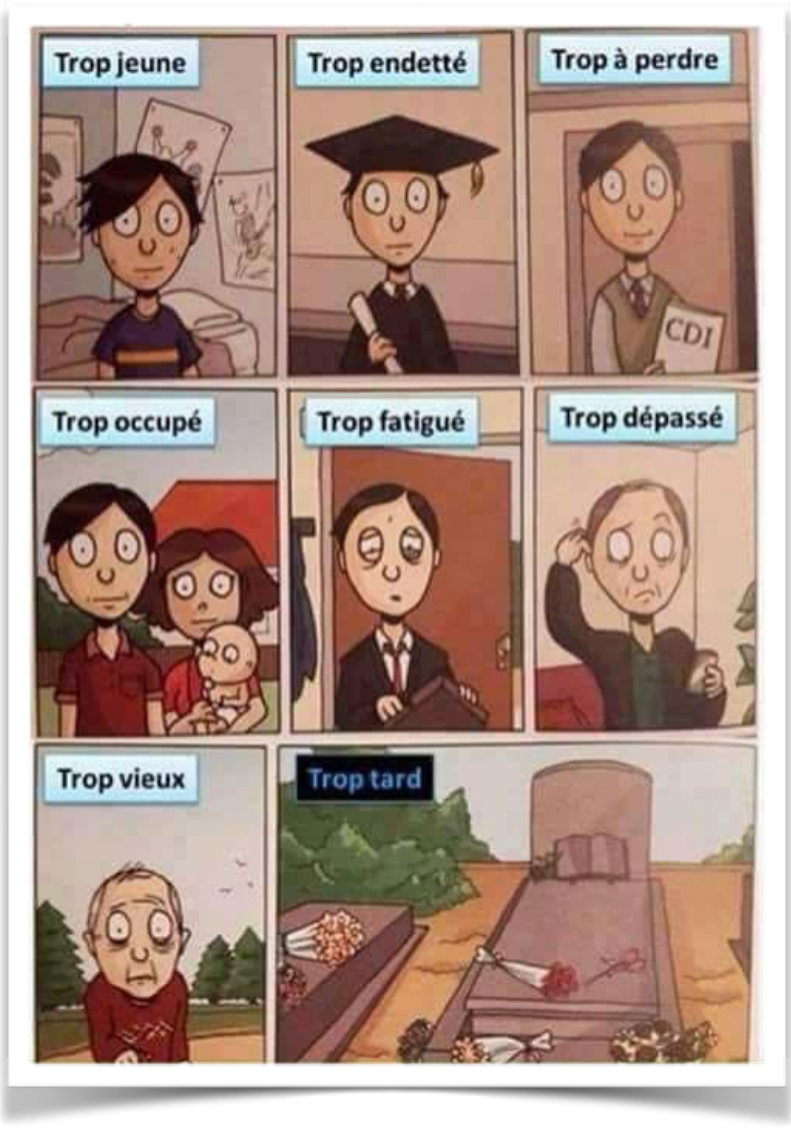


« CELUI QUI S'ORIENTE SUR L'ÉTOILE NE SE RETOURNE PAS » (LÉONARD DE VINCI)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- On rejoint une entreprise mais on la quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant ! Souvenez-vous qu'un manager réussit s'il sait associer les personnels autour d'un « **lien d'engagement** » en confiant des projets à durée de vie limitée (les chemins !) et en définissant un sens plus global à long terme (l'étoile de ***Léonard de Vinci*** !). Définissez les chemins et pointez l'étoile !



- Agir, c'est aussi trouver la posture managériale la plus appropriée à sa personnalité et à son parcours personnel. Il n'existe pas un modèle unique de management à copier mais une voie personnelle à inventer. La vôtre !

- Un manager, c'est quelqu'un qui **écoute**... Certes. L'écoute est le cœur de toute communication et le fondement de la communication constructive. Mais distinguons l'**écoute active**, développée par ***Carl Rogers***, qui utilise :

  - la reformulation (reprendre les propos de l'autre pour lui manifester de l'intérêt et l'aider à clarifier sa pensée),

  - des temps de silence,

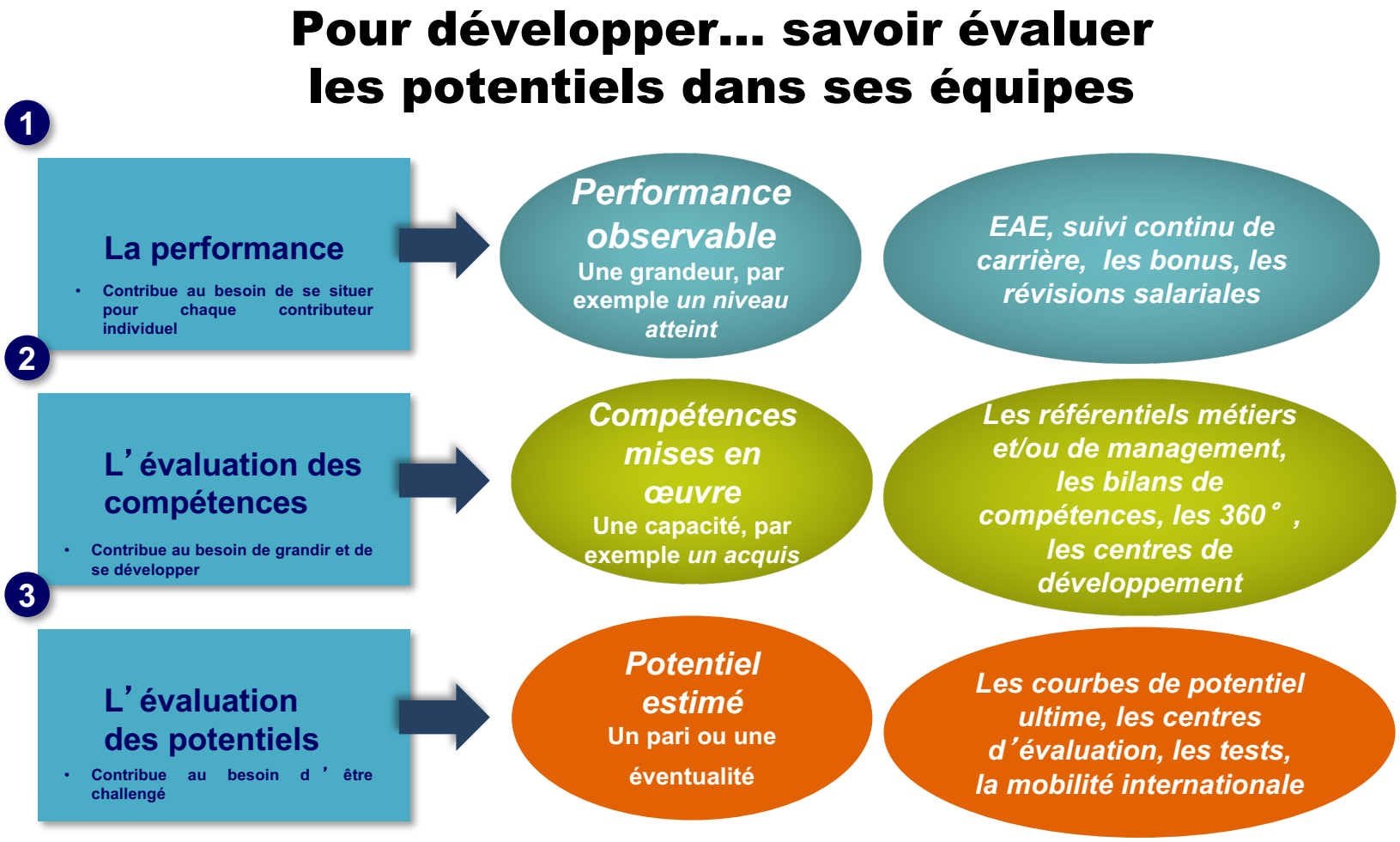
  - des questionnements ouverts (je trouve intéressante cette expérience, vous pouvez développer un peu plus…) pour s'assurer que l'on a compris le message

  … et l'**écoute empathique** qui cherche à aller au-delà de ce qui est dit explicitement pour capter certains signaux émotionnels et vise à être génératrice de confiance.



- Un manager, c'est quelqu'un qui laisse toujours un **espace d'expression**, même quand les temps sont durs, que le business est mauvais et que la fatigue se fait sentir.

- Quand on apprécie la contribution d'une collaboratrice ou d'un collaborateur de ses équipes, il est important de le faire selon trois dimensions : **performance**, **compétences** à acquérir (savoir-faire, faire savoir faire et savoir-faire-faire) et **potentiel** à développer. Ceci sera utile tant lors d'un entretien d'évaluation annuel, classique, que lors de feed-back plus réguliers et absolument nécessaires. On quitte souvent une équipe ou une entreprise pour déficit de management de proximité !



- Lors d'un entretien d'évaluation formel mais aussi d'un échange nourri sur la contribution d'un membre de ses équipes, il est important de fournir des éléments sur ces trois dimensions clés. Bien s'assurer du côté du manager, que :

- le projet ou l'activité demandés ont de la valeur pour le collaborateur comme pour l'entreprise ?

- les efforts que cela demande ne représentent pas un sacrifice trop important pour le collaborateur étant donné les bénéfices que ce projet va rapporter ?

- Ne pas hésiter, du côté du manager, à poser des questions dans le but d'aider et de soutenir ses équipes :

• Sur la **performance** :

- Pensez-vous avoir réussi dans votre poste actuel ?

- A quoi attribuez-vous ce succès ?

- Chacun d'entre nous a connu des périodes difficiles. Quelles ont été les vôtres ? (S'inclure/Faire preuve d'empathie !)

- Comment y avez-vous fait face ?

• Sur les **compétences** et le travail en équipe :

- Parmi vos collègues, vos supérieurs et vos collaborateurs actuels, avec qui travaillez-vous le mieux ? Pourquoi ? (Reformuler !)

- Comment doit-on s'y prendre pour vous mobiliser au mieux ?

Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans les pratiques de management de notre entreprise ?

• Sur le **potentiel** et la suite de la carrière :

- Quel a été, jusqu'à présent, le plus grand virage de votre carrière ?

- Quel est celui que vous appelez de vos vœux dans les cinq ans à venir ?

- Comment vous y aider ?

- Identifier vos « réels **talents** d'Achille » : à l'occasion d'une visite fournisseur, demander les noms des 5 personnes dans l'entreprise qui apportent le plus de valeurs… et trouver les moyens de les récompenser.



- On dit, en France, que l'on est « senior » à 45 ans… Comment appelle-t'on les plus anciens dans notre pays ? Les vétérans, les persévérants ? On a du mal à les nommer sans que cela soit péjoratif ! Une action concrète : chercher à identifier vos « réels talents d'Achille » dans toutes les classes d'âge et continuer de former toutes et tous après 55 ans. Plus largement, il est certainement temps d'en finir avec les stéréotypes associés, à tort, au vieillissement, et avec, par exemple, l'image des parents et des grands-parents qui ne savent pas programmer leurs équipements numériques ou utiliser Skype. Trop souvent, on oublie d'intégrer les seniors dans les cycles de formation (en adoptant le cas échéant la pédagogie du séminaire). La responsabilité est donc bien de lutter contre ces préjugés ancrés tels que la lenteur, la faible résistance dans le port des charges lourdes, le soutien de l'attention sur la durée des plus âgés... Le risque est donc grand de faire travailler des personnes de différents âges qui s'ignorent, se révoltent contre l'âge des autres et, au final, contre elles-mêmes ! Des personnes ignorantes de leur propre ignorance par défaut de contact !

- Récompenser aussi ceux qui transmettent **tours de main** et **bonnes pratiques**… sans jamais monnayer leur apport, ce qui pourrait envoyer le mauvais signe dans l'organisation que tout ce qui se transmet est d'ordre marchand.

- Siffler sur-le-champ les « hors-jeux » et sanctionner régulièrement la **sous-performance** en offrant les moyens de progresser pour atteindre - sur un délai clarifié - la performance attendue.

- Faire de la **mise en relation** un élément central et la plaque tournante de nos organisations :

Ce que nous pourrions le « **15 minutes manager** » et consiste à avoir sa porte vraiment ouverte pour toutes et tous. Un bon manager ne passe pas sa vie en réunion ! Un bon manager ne remplit pas son agenda du « temps des autres », ne se ligote pas à des réunions qu'il sait sans grande valeur ajoutée et est surtout censé s'occuper de son équipe et donc, doit être disponible pour celle-ci.

- Faire le **débriefing** systématique des formations reçues de manière à envoyer le signe qu'une formation n'est pas un coût mais un investissement et que vous attendez un retour. Au cours de ce débriefing, demander quelles seraient les deux bonnes idées (issues de la formation) que l'on pourrait tout de suite mettre en œuvre ou partager avec nos collègues ? Ou faire remonter à la direction ?

- Pratiquer le « **reverse coaching** ». Le reverse coaching consiste, pour les managers, à se faire former, sur des domaines précis, par des générations plus jeunes sur des domaines touchant le plus souvent au numérique. Il permet d'un coté de partager un vécu professionnel expérimenté par les plus anciens et de l'autre l'acquisition et la connaissance d'outils informatiques. Le reverse coaching apporte un nouveau regard sur l'entreprise au risque de bouleverser les pratiques managériales souvent bien ancrées dans les organisations en silos.

- Permettre à ses équipes et même encourager l'accès à des conférences hors du **champ physique** de l'entreprise… sur les heures de travail afin de se ressourcer, apprendre et prendre un recul nécessaire.

- Proposer des **incitatifs** au développement personnel (remboursement des frais d'inscription en cours du soir, d'activités artistiques, culturelles ou linguistiques).

- Faire de la **mise en situation** un élément clé et permanent des apprentissages (vis ma vie, vis mon job… participer et faire participer à des réseaux en dehors de la société entre pairs).

- Et ne pas cantonner ces mises en situation aux nouveaux entrants mais les proposer aussi, périodiquement, à de plus **anciens** à qui l'on a tendance de demander moins de choses avec le temps !

- Organiser une réunion « perspectives » (type « **Trust room** ») à l'occasion d'un séminaire de formation ou d'un team building. Pendant un séminaire de 2 ou 3 jours, par exemple, une salle supplémentaire - avec plusieurs murs disponibles - est réservée.

Ces murs vont permettre de recueillir les réponses anonymes des participants au séminaire principal. Au moment des pauses, le matin, le soir, les participants peuvent rentrer dans la « Trust room » (salle de confiance) et répondre aux questions posées en y collant des « post-its ». Une question par mur. Exemple de questions : ce que nous savons des avantages RH dispensés à ses équipes par notre concurrent principal, notre beau rêve collectif à 10 ans, notre principal axe d'amélioration en matière commercial…

Les réponses sont collectées en fin de séminaire et travaillées lors de la prochaine rencontre. La « Trust room » est au final une technique d'expression collective féconde parce qu'elle :

- Suscite l'inspiration et l'affluence d'idées (hors procédures, hors routines organisationnelles) ;

- Encourage l'action et la projection de chacun vers demain ;

- Développe la créativité en contexte protégé (et anonyme) ;

- Se confronte en temps réel à des problématiques stimulantes ;

- Teste, le cas échéant, l'endurance des participants si on leur demande de passer 3, 4, 5 fois dans la pièce et de produire du contenu…

- Encourage le stress positif et l'émulation ;

- Donne une place centrale à l'instinct, le cas échéant au contexte d'urgence de devoir en un temps court produire une réponse intelligente.

- Utiliser, de manière générale, les murs physiques de l'entreprise pour voir les personnes sous un **autre angle**… en permettant d'y afficher des photos prises à l'extérieur par vos collaborateurs, des tableaux peints, des pièces d'une collection… On ne soupçonne pas toujours le talent caché de nos équipes et pour qu'il se révèle, ce talent à besoin d'un cadre d'expression. A vous de le proposer.

- Efforcez-vous, au moment du recrutement mais pas seulement… de proposer non pas un « **poste** » mais une « **valeur d'emploi** » dans laquelle comptent les ingrédients symboliques et imaginaires (la force de la « culture de votre entreprise » que vous expliquez avec ses croyances, ses mythes fondateurs, l'histoire des débuts…).

- Systématiser la **vidéothèque** de témoignages de grands anciens quand ils partent en retraite ou quittent l'entreprise. Récompenser les anciens en écoutant leur parole est un excellent moyen d'envoyer un message positif à tous, et particulièrement aux plus jeunes. Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant (Proverbe Chinois). Nul besoin pour cette vidéothèque d'une captation vidéo de très grande qualité et donc couteuse. L'authenticité paye toujours. Profitez pour associer, lors de ce témoignage de l'ancien, un plus jeune qui conseillera sur l'aspect technologique ou posera ses propres questions.

- Faciliter le **dialogue direct** entre le chef d'entreprise et les jeunes recrues au cours de petits déjeuners. N'y allez pas seul. Faites-vous accompagner par une « femme ou un homme **ressource** », qui a le courage de dire les choses que les autres ne disent pas. Le faire à intervalle régulier et avec le même groupe de personnes, parce que comme la confiance est créée, et que la parole se libère progressivement, vous sentirez une évolution sur ce qui est dit, pourrez répondre aux questions et souligner les réalisations.

- Pratiquer la **note d'étonnement** en mots ou en images. A de nouveaux entrants, demander quelles sont les 5 images qui illustrent votre étonnement depuis que vous avez pu rejoindre nos équipes ? Si vous aviez une baguette magique, quelles sont les trois choses que vous feriez évoluer rapidement ?). Laissez une ou deux journées pour que la personne qui travaille avec vous le prépare et débriefer avec elle en confiance. Pour vous dirigeant, intégrer les notes d'étonnement dans un comité de direction. L'image favorise la prise de parole et apporte un aspect ludique et original appréciable.

- Inventer des **rituels** pour scander les parcours professionnels (rencontres festives, espaces et temps de détente avec un gymnase à proximité de l'entreprise …).

- La **confiance** est cette présomption que l'autre va agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons ensemble acceptables et alors même que nous affrontons et affronterons des tempêtes comme des circonstances imprévisibles, urgentes.

Pour Philippe Van den Bulke, expert de l’Association pour le Progrès du Management, bâtir la confiance revient à :

Faire ce qu'on dit,

Ne pas faire de promesses qu'on ne peut pas tenir,

Écoutez les gens attentivement et leur dire ce que vous avez compris qu'ils vous disent.

Acceptez les corrections, révisez votre point de vue. Les gens ont confiance en-ceux qui les comprennent,

Essayez de comprendre ce qui est important pour eux et battez-vous pour le préserver.

Montrez-vous tel que vous êtes. Cacher un défaut développe l'image mais ne bâtit pas la confiance,

Soyez attentif à ce qu'on pense de vous,

Ne demandez pas aux autres de vous faire plus confiance que la confiance que vous leur faites, osez la confiance !

Ne confondez pas se faire confiance et "être pote",

Ne soyez pas surpris si les actions que vous faites pour développer la confiance génèrent dans un premier temps de la méfiance.





CRÉER LES CONDITIONS QUI PERMETTENT A SES EQUIPES DE…

Fixer leur propre rythme		respectant celui de l'organisation
Faire confiance à leur intuition		prenant des décisions basées sur des critères précis
Apporter des changements		respectant le passé et la culture de l'organisation
Faire montre de compétence		demandant des conseils et de l'aide au besoin
Intervenir de façon adéquate	Tout en	attendant d'avoir suffisamment d'information
Tirer parti des expériences antérieures		veillant à ce qu'elles n'occultent pas les nouvelles réalités
Agir avec autorité		restant en mode d'apprentissage
Ne pas diriger de façon égocentrique		montrant de la confiance en soi
Se montrer sensibles aux personnes		maintenant des frontières professionnelles

Ecoutons ***Will Schutz*** dans son ouvrage L'élément humain :

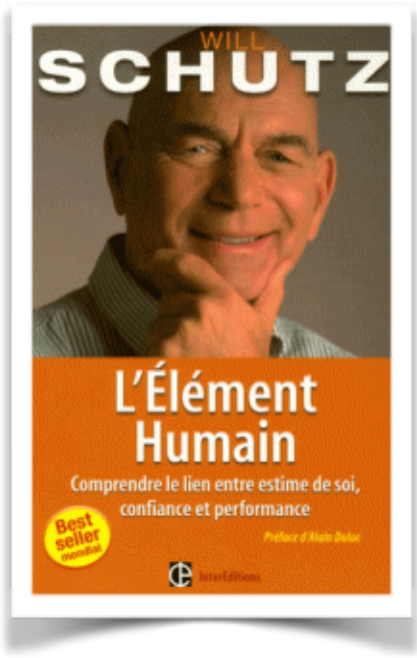
« J'ai d'abord cru qu'une équipe performante était celle qui avait un bon chef.

Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle qui avait des buts clairs.

Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle qui n'avait pas trop de conflits.

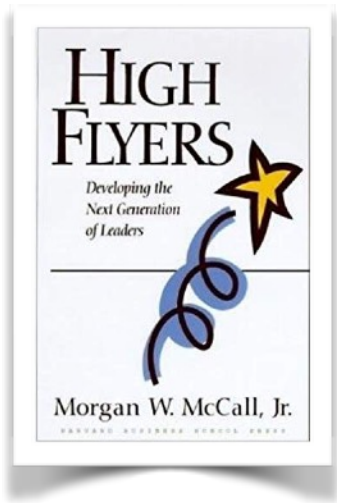
Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle dont les membres ne sont pas trop différents.

J'en arrive à la conclusion que, pour qu'une équipe soit performante, il faut qu'elle ose dire ses peurs et ses besoins et que ses membres renoncent à avoir raison a priori »



Morgan W. Mc Call, dans son ouvrage « High Flyers » (Harvard Busines School Press) propose un intéressant panorama des actions qui permettent à un manager de gagner en expérience, grandir ou progresser :





•ASSUMER UNE TRANSITION :

Prendre des responsabilités radicalement nouvelles ;

•CRÉER LE CHANGEMENT :

Créer quelque chose de nouveau (stratégie, organisation, etc.) ;

Gérer des collaborateurs inexpérimentés, incompétents ou hostiles ;

•ASSUMER DES RESPONSABILITÉS SUPÉRIEURES :

Assumer des enjeux majeurs (haute visibilité, pression de la Direction, délais clairs, responsabilité personnelle évidente sur le résultat) ;

Gérer de multiples activités (multiples fonctions, produits ou marchés) ;

Gérer une surcharge évidente de travail ;

Gérer des pressions externes (syndicats, gouvernement, public, etc.) ;

•GÉRER SANS AUTORITÉ :

Gérer avec la nécessité de parvenir à influencer sans posséder d'autorité formelle ;

•SURMONTER DES OBSTACLES :

Gérer une activité en difficulté financière ;

Assumer un manque de soutien de la Direction ;

Assumer un manque de soutien de ses pairs et collègues ;

Gérer un supérieur hiérarchique difficile (style très différent ou incompétent).

Manager en conscience

- Des liens web et médias utiles :

Le diagnostic de ***Vincent de Gaulejac*** : La révolution managériale : https://www.youtube.com/watch?v=ctnP8LnFsDg

L'œil de ***Christophe Dejours*** : « De la centralité du travail » https://www.youtube.com/watch?v=uk92kU3dDZk

L'optimisme de ***Philippe Gabilliet*** : https://www.youtube.com/watch?v=5B7ocazsr_0

Etre leader cela s'apprend avec ***Denis Cristol*** : https://www.youtube.com/watch?v=9Srjq2sGrMc

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème « Manager en conscience » (***Franck Pruvost***).



MANAGER SANS DISCRIMINER

APPRÉHENDER LES NOTIONS DE DISCRIMINATIONS DIRECTES, INDIRECTES, SYSTÉMIQUES ET DE MICRO-INIQUITÉS

CONNAITRE LA CHAINE DE DISCRIMINATION (STÉRÉOTYPES ET PRÉJUGÉS) POUR PRENDRE CONSCIENCE DE LA PART DES CONVENTIONS INUTILES OU BIAIS QUI ORIENTENT NOS ACTION

UTILISER LE SOCIOGRAMME POUR PILOTER UN MANAGEMENT EN RÉSEAU



« CE QUI CONSTITUE LA VRAIE DÉMOCRATIE, CE N'EST PAS DE RECONNAÎTRE DES ÉGAUX, MAIS D'EN FAIRE » (LÉON GAMBETTA)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- La notion de **discrimination directe** consiste en un acte volontaire, intentionnellement discriminatoire d'un individu ou d'un groupe d'individus. La discrimination est le résultat d'un acte concret en situation comparable. Elle suppose un discriminant et un discriminé et de fait que le discriminant possède le pouvoir de discriminer. A ce jour, la loi reconnait plus de de vingt critères de discrimination. Ainsi, défavoriser une personne en raison de ses origines, son sexe, son âge, son handicap, ses opinions... est interdit par la loi et les conventions internationales auxquelles adhère la France. Le **Défenseur des droits** lutte contre les discriminations et favorise l'accès aux droits des victimes de tels faits.



24 critères de discrimination

critères de santé

1. la grossesse
2. la situation de handicap
3. l'état de santé
4. les caractéristiques génétiques
5. l'âge

critères d'état

1. le sexe
2. l'origine
3. la situation de famille
4. l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie
5. l'appartenance vraie ou supposée à une nation
6. l'appartenance vraie ou supposée à une prétendue race
7. le patronyme
8. le lieu de résidence
9. l'identité sexuelle (devenue identité de genre)
10. la précarité sociale (particulière vulnérabilité résultant de la situation économique apparente ou connue de son auteur)
11. la perte d'autonomie

critères liés aux convictions/pratiques

1. l'orientation sexuelle
2. les mœurs
3. les opinions politiques
4. les convictions religieuses
5. les activités syndicales
6. l'apparence physique
7. la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
8. La domiciliation bancaire

Visible vs invisible
Stable vs instable

4 possibilités pour chaque critère !

COMPRENDRE LA DIVERSITÉ :
FAVORISER LA DIVERSITÉ : QUEL INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE ?

Non discrimination — Politiques de diversité — Management interculturel

Attitude défensive — Politique proactive

Accroître les performances de l'entreprise

Conclure des accords, créer une instance dédiée, encourager le paritarisme

Favoriser l'innovation, les processus apprenants, s'ouvrir à de nouveaux marchés, tirer partie de la diversité de ses partenaires (nouveaux clients, actionnaires, fournisseurs)…

Accroître la performance des équipes diversifiées

Développer les synergies et apprentissages interculturels…

Piloter une gestion la plus individualisée possible de la diversité

Mieux recruter et intégrer, gérer les compétences (tableaux de bord), favoriser l'implication de chaque salarié, prévenir la pénurie de main d'oeuvre…

Faire la preuve de son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable

(indicateurs de progrès chiffrés sur la base de diagnostics)

Prévenir le risque de détérioration d'image pour l'entreprise

Se mettre en conformité avec les contraintes légales

Du risque à…….. l'opportunité

Sources : IMS /Entreprendre pour la Cité et E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2007

On peut donner des exemples concrets qui, malheureusement, illustrent ces discriminations (source : https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations) :

Sexe	Je gagne moins que mon collègue qui exerce un travail comparable.
Origine	Je n'ai pas été embauchée à cause de mes origines maghrébines.
Grossesse	Je n'ai pas retrouvé mon poste à mon retour de congé maternité.
Situation de famille	On ne m'a pas recrutée parce que je suis mère divorcée de trois enfants.
Apparence physique	On m'a refusé un emploi d'infirmière en raison de ma petite taille(1 mètre 47).
Patronyme	On m'a refusé un entretien d'embauche en raison de mon nom à consonance étrangère.
Lieu de résidence	On m'a refusé un chèque parce que j'habite dans un département voisin.
Etat de santé	On m'a refusé le renouvellement de mon contrat parce que j'étais en arrêt maladie.
Handicap	On me refuse la participation à une sortie d'école en raison de mon handicap.
Caractéristiques génétiques	On a voulu me soumettre à des tests génétiques dans le cadre de l'examen médical préalable à mon embauche.
Mœurs	On m'a refusé un emploi parce que je suis fumeur.
Orientation sexuelle	On a refusé de me louer une salle pour mon mariage car je suis une femme homosexuelle.
Identité de genre	Je suis une femme transgenre et mon employeur refuse de modifier mes fiches de paye.
Age	On m'a refusé un crédit à la consommation en raison de mon âge.

Opinions politiques La mairie a refusé de me louer une salle en raison de mes opinions politiques.

Activités syndicales Ma carrière n'a pas connu d'évolution depuis que je me suis présenté comme délégué du personnel.

Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une race, une nation

On a refusé de me louer une place de camping en raison de mon origine espagnole.

Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion

On m'a refusé l'accès à une salle de sport à cause de mon voile.

Perte d'autonomie J'estime que mon père qui réside dans une maison de retraite, n'est pas pris en charge correctement.

La discrimination à l'égard d'une personne en raison de sa particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur

On a refusé de me louer un logement que j'avais les moyens de payer parce que je suis bénéficiaire du RSA.

- Au fil du temps, nous indique le site du Défenseur des droits, « le législateur a choisi d'assimiler certaines situations à des discriminations. Dans ces hypothèses, listées ci-après, doivent être caractérisées des circonstances de fait sans qu'il soit nécessaire de faire expressément référence à un critère particulier :

- le refus d'inscription à la cantine lorsque ce service existe ;

- le refus d'accès aux soins de santé ;

- le refus de souscription d'un contrat d'assurance ou la prise en compte dans le calcul des primes et des prestations ayant pour effet des différences en matière de primes et de prestations adressé(e) à un donneur d'organes, de cellules ou de gamètes ;

- le refus d'inhumation à raison des croyances ou du culte du défunt ou des circonstances qui ont accompagné sa mort.

- les inégalités de traitement, représailles ou mesures de rétorsion liées :

- à l'exercice du droit de grève ;

- à l'exercice des activités mutualistes ;

- à l'exercice des fonctions de juré ;

- au refus opposé par un salarié à une affectation sur un poste situé dans un pays incriminant l'homosexualité ;

- au refus ou à l'acceptation de subir des faits de bizutage ;

- au fait d'être « lanceur d'alerte » ».

Des actions RH concrètes…Pour résumer…

Recrutement :	Elargissement des viviers de candidatures
	Travail sur l'image de l'entreprise
	Elargissement des critères de sélection (aptitudes plutôt que diplômes)
	Refonte des méthodes (entretiens structurés, tests, jurys de recrutement diversifiés)
	Formation des recruteurs
Intégration :	Séminaires structurés + parrainage
	Formation des managers à la diversité
Evaluation :	Critères d'appréciation les plus objectifs possibles/neutralité des compétences
	Recours possibles devant des jurys diversifiés
Rémunération :	Règles objectives et non biaisées
	Classification des emplois
	Neutraliser l'effet négatif du congé maternité
	Rattraper les salaires des « groupes ou individus discriminés » ?
Formation :	Egalité d'accès à la formation professionnelle en combattant les normes d'âge et ne limitant les contraintes horaires ou de localisation
	Encourager des profils qui se signalent peu à suivre des formations
Gestion de carrières :	Supprimer les critères entraînant des discriminations directes/indirectes telles que les mentions d'âge ou de mobilité internationale
	Lutter contre une culture du « présentéisme » qui pénalise les parents de jeunes enfants
	Mettre en place la mixité des instances de décision (+ affinity groups)
	Organiser un suvi individuel afin de limiter les départs + exit interviews

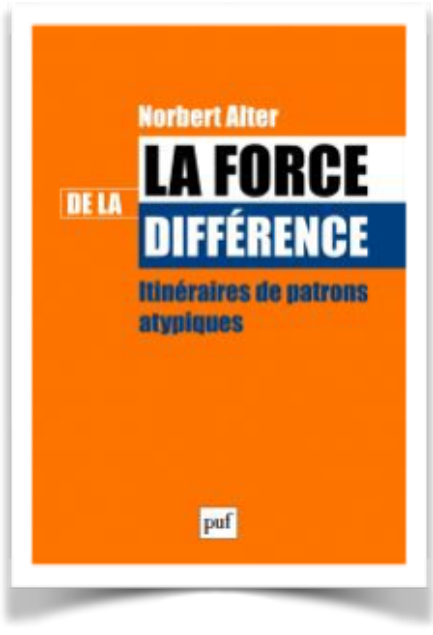
Source : I. BARTH et C. FALCOZ, Le management de la diversité, L'Harmattan, 2007.

- La notion de **discrimination indirecte** s'entend lorsqu'il n'y a pas d'intentionnalité mais qu'il y a un traitement inégalitaire objectif qui handicape négativement un ou plusieurs individus appartenant au groupe minoritaire. On parle le plus souvent de traitement qui sont orientés par un critère en apparence est neutre du point de vue du rapport au groupe discriminé, mais qui dans les faits produit une inégalité entre les groupes. Un exemple : ne pas permettre aux salarié.e.s à temps partiel de bénéficier d'une prime, alors que plus de 80% des salarié.e.s à temps partiel sont des femmes.

- La notion de **discrimination systémique** renvoie au fait que votre processus de travail place quelqu'un de côté sans même vous en apercevoir. Un exemple : organiser des réunions importantes tard ou tôt dans la journée afin d'être « moins dérangé » peut conduire à écarter des collaboratrices et collaborateurs qui ont charge de famille, habitent loin ou sont aidants auprès de personnes âgées ou en situation de handicap.

- ***Norbert Alter***, sociologue français, dans son livre, « La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques » (PUF, 2012) étudie les parcours d'enfants d'immigrés, de personnes en situation de handicap, de personnes homosexuelles, d'autodidactes, de femmes... et qui ont professionnellement réussi.





Ces **patrons atypiques** sont parvenus à inverser leur destin, en faisant de leur différence une « ressource ». Mais ils ne deviennent pas « normaux » pour autant. Leur compétence tient à une distanciation du regard, à la maitrise d'un stigmate (être vu comme différent) qui ne s'oublie jamais. Norbert Alter souligne cette position d'étranger, au sens général de ce terme, qui traduit l'expérience sociale de tous ceux qui appartiennent à plusieurs mondes, qui se trouvent simultanément condamnés à l'engagement et au détachement.

Un manager « **intégrant** » est une personne qui admet cette situation de « l'entre deux » et qui ne renonce pas face aux 4 manières traditionnelles de résoudre les conflits en sciences de gestion :

(1) la domination,

(2) la fuite,

(3) le compromis (chacun des membres accepte des choses de l'ordre du donnant-donnant mais a l'impression de perdre des choses au cours du processus)

et (4) l'intégration (elle conduit à des choix qui satisfont sans qu'il y ait renoncement).

- On parle de « **plafond de verre** » lorsque la progression de catégories de population (femmes, minorités visibles, personnes handicapées…) s'arrête à un certain niveau, au-dessus duquel se situent les postes à responsabilité. Ce phénomène apparaît dès le niveau des agents de maîtrise et des employés. Ce plafond à un certain niveau de responsabilité constitue donc un obstacle dans l'évolution d'une carrière au sein de l'entreprise et limite l'accès à des postes à responsabilité. Ce plafond est lié autant à ce que la personne se dit sur ce qu'elle est et souhaite devenir (je n'y arriverai pas parce que ce type de poste n'est pas fait pour moi…) qu'à ce que la société lui dit de devenir. Pensons au dilemme du jeune danseur Billy Eliot et du rôle décisif de sa professeur de danse pour lutter contre les clichés et percevoir un talent caché. Cette femme offre à Billy l'opportunité de se forger la conviction profonde que le jeu en vaut la peine, que sa carrière se fera au risque d'affronter ses proches. On retrouve là la notion de **valence** en psychologie sociale et qui est une rentabilité escomptée d'un effort fourni.



- Rappelons qu'en France, les femmes représentent 80% des 3,2 millions de salariés payés au SMIC ou en dessous. Près de 30% des femmes salariées sont à temps partiel contre moins de 5% pour les hommes. Existe aussi le syndrome de la « reine abeille » qui claque la porte derrière elle, comme cette femme en charge de la direction de la communication d'une grande entreprise qui s'attache (ou que l'on croit attachée) à rester seule entourée d'hommes sur la photo du comité de direction du rapport annuel ! Malgré les réformes et d'évidents progrès, les femmes restent encore minoritaires parmi nos élus (à l'encontre de nombreux pays occidentaux). Les deux sexes forment, à eux deux, l'ensemble de l'humanité et l'ensemble de n'importe quelle nation. Ceci constitue une **dualité anthropologique** intangible et non l'effet d'une diversité sociale, culturelle, religieuse ou autre. Les femmes ne sont ni une catégorie homogène, ni une minorité.

- Une action concrète : refuser de participer à une réunion dans laquelle les femmes ne sont pas ou peu représentées parmi les intervenants.

- On appelle « **SPFVP** » (« **Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle** ») le fait de s'auto-censurer pour des raisons liées à son âge dans une société qui ne sait précisément pas valoriser tous les âges. On baptise aussi ce sentiment du nom de « paroi de verre » en psychologie sociale. Il intervient la première fois que quelqu'un se dit, à tort, naturellement, qu'il est trop tard, qu'il est trop âgé pour changer de poste, changer d'usine, changer de carrière, changer de vie…



- Une Femme ou un Homme « **ressource** », c'est quelqu'un qui vous dit quelque chose qui vous est utile sur vous, votre style de management et que vous n'avez envie d'entendre. C'est donc une personne qui fait preuve de courage managérial (il n'est pas obligé de le faire) et qui vient vous voir aussi dans les cas ou moments difficiles à gérer (mauvais climat social, risque soudain de grève, démotivation temporaire des équipes...). Si vous n'en avez pas, prenez-le comme un point de progrès nécessaire. Vous faites peut-être peur et les gens hésitent à venir vous voir pour vous parler de vous, de vos qualités comme des progrès nécessaires ; on doute de votre capacité à changer… Après une prise de poste et quelques mois d'activité, il est normal qu'un manager parvienne à isoler 2 à 3 femmes ou homme ressources. Pourquoi les isoler ? Ils vous permettent de mieux vous connaitre et de cerner vos points d'amélioration en matière de management.

- Une Femme ou un Homme « **relais** », c'est quelqu'un qui transmet une information que vous lui donner sans trop la tordre, avec intégrité. Ils peuvent être les mêmes que les femmes ou hommes ressources mais idéalement il convient d'en avoir 2 ou 3 au moins et à tout niveau dans l'organisation. Ces ressources et relais figurent dans vos équipes ou dans l'entreprise qui vous emploie. Ils ne sont pas a priori dans votre cercle amical, affinitaire ou familial. Pas plus que chez les fournisseurs ou sous-traitants. Ce pourrait être un exercice supplémentaire à faire.

- La loi du « **cercle rapproché** » (ou « garde rapprochée ») en management veut que le potentiel d'un manager soit déterminé par ceux qui en sont le plus proche.



- Un manager « **intégrant** » évite de former des équipes constituées d'individus qui se rejettent mutuellement, refuser de faire travailler des personnes qui pourraient avoir tendance à ne pas vouloir collaborer et dynamise ses équipes de collaborateurs en leur permettant de se réunir par affinités.

Pour ce faire, le manager peut utiliser un « **sociogramme** » !

- Le « sociogramme » est un outil qui vise à aider le manager à mieux identifier les ressources sur lesquels il fonde son action. Le sociogramme prend la forme d'une représentation graphique. Derrière chaque organisation formelle, officielle se trouve une « organisation informelle », clandestine qu'il faut comprendre pour réussir à assumer son rôle de manager avec efficacité. Un sociogramme, en le dessinant, permet de donner davantage d'objectivité dans la dynamique d'une équipe. Il permet au manager d'être moins influencé par ses préjugés ou ses premières impressions lorsqu'il évalue ses équipes, décide de leur taille et composition à l'occasion d'un projet spécifique, s'attache aux perspectives de carrière ou de formation des personnes avec qui il travaille.

- Comment dessiner son « sociogramme » ? Dessinez-vous au centre. Identifier dans un premier cercle vos personnes « ressources » qui viennent vous dire des choses sur vous (ont ainsi le courage en situation de l'« **effet miroir** »), puis dans un autre cercle, autour, des personnes « relais » qui transmettent une information sans trop la tordre – capable de porter vos messages lorsque c'est plus difficile (idéalement 3 ou 4 qui peuvent être les mêmes que les personnes ressources). Quand un talent vous quitte, en discuter avec personnes ressources et personnes relais.

Le sociogramme, que vous dessinez, va vous permettre de faire un point sur le fonctionnement de vos équipes et de cartographier les réseaux sur lesquels appuyer votre pouvoir et votre action. Chaque acteur dans une équipe, dans une organisation, possède toujours une marge de manœuvre relative, qu'il va chercher à exercer. Dès lors, le pouvoir, c'est la capacité à orienter la conduite de l'autre, à l'influencer ou à la diriger (rarement identique à l'organigramme).

Prochaine étape : Indiquez les relations entre ces personnes.

En rouge : les personnes qui sont en conflit ouvert.

En orange : les personnes qui sont en rivalité.

En vert : les personnes qui sont en bonne entente.

N’hésitez pas à vous intégrer aux relations ainsi tracées.

Prochaine étape : Confrontez votre sociogramme à une personne de confiance. Votre sociogramme constitue alors une base de discussion et de réflexion. Le regarder avec un RH avant d’évaluer performance, compétences et potentiels de chacun peut être utile. Le regarder aussi avec un collègue qui ne partage pas habituellement vos opinions permet de mieux comprendre vos propres perceptions, de revenir aussi sur l’histoire des relations entre les membres de l’équipe, de penser à vous focaliser plus sur vos alliés que sur vos opposants…

Prochaine étape pour aller plus loin…La technique du sociogramme peut être nourrie non plus de sa seule auto-évaluation comme c’est le cas précédemment mais peut aussi partir de questions posées à vos propres équipes.

On pose donc à chacun des membres de votre équipe 4 questions en insistant sur l'anonymat des réponses : Avec qui vous souhaitez travailler ? Avec qui vous ne souhaitez pas travailler ? Quelles sont les personnes qui souhaitent travailler avec vous ? Quelles sont celles qui ne souhaitent pas travailler avec vous ?

Sur des petits groupes, il est possible de récupérer les résultats et inscrire manuellement sur un diagramme : des flèches de couleur pourront ainsi permettre de visualiser les acceptations ou rejets entre tels ou tels membres d'un groupe.

- ***Jacob Lévy Moreno***, pionnier de la recherche sociométrique (« Who shall survive ? A New Approach to the Problem of Human Interrelations », 1934) a posé les bases d’une formalisation des formes de relation pouvant exister au sein d’un groupe et donc d’un sociogramme :



Choix unilatéral : A désigne B comme collaborateur de choix, mais pas l'inverse

Choix réciproque : A choisit B, qui choisit A

Dyade : choix réciproque de deux individus, C et D par exemple, selon le même critère

Chaîne : suite de choix unilatéraux, A choisit B, qui choisit C, qui choisit D,...

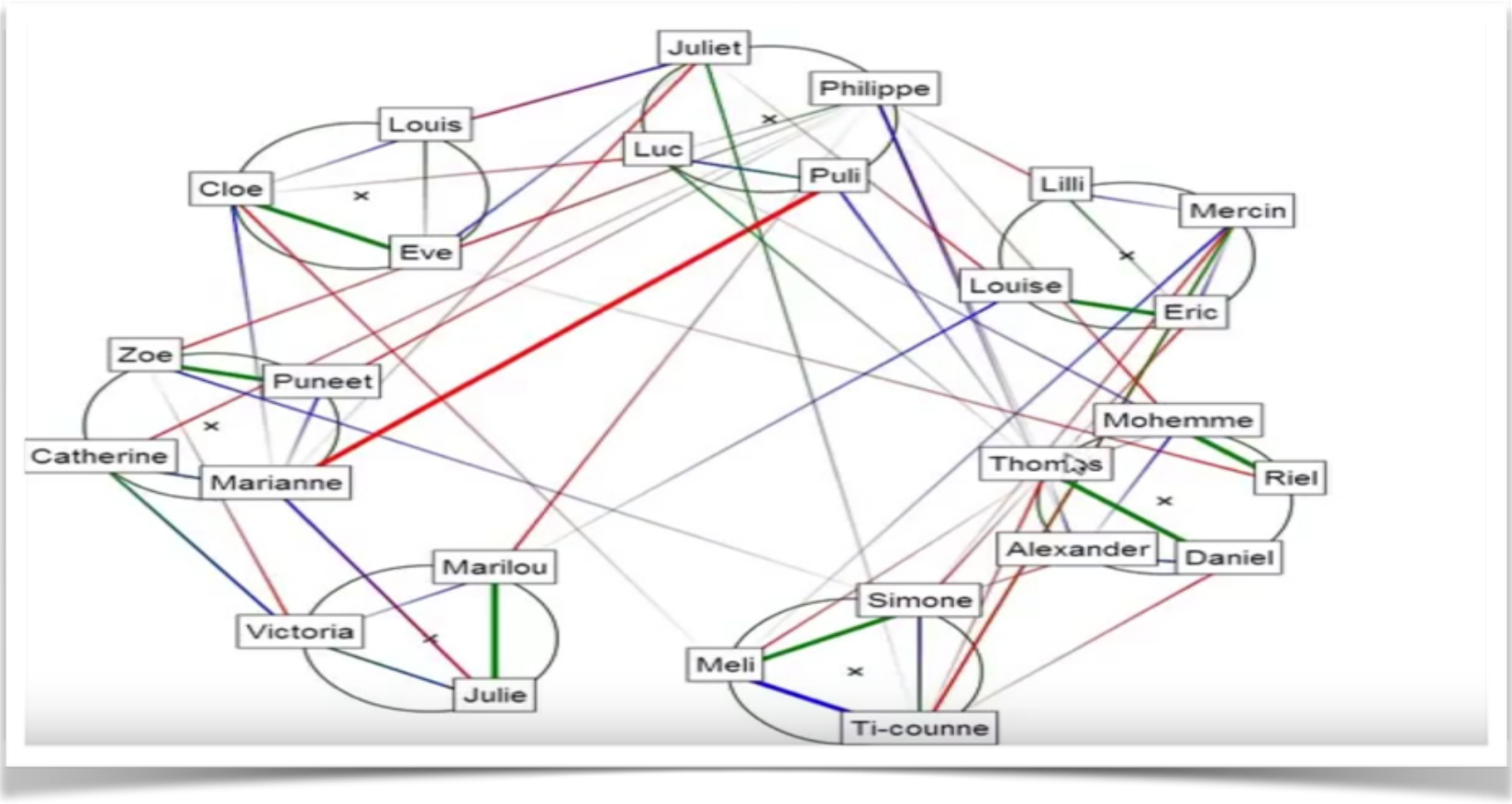
Triade : groupe de 3 individus qui se choisissent réciproquement

Gang : groupe d'individus qui se choisissent réciproquement

Étoile : groupe d'individus qui choisissent tous une même personne, sans nécessairement avoir de liens entre eux. La personne choisie est le meneur informel de ce groupe.

- Pratiquer le sociogramme tous les six mois permet pour un manager :

> - De réfléchir à l'évolution de ses équipes, d'identifier le cas échéant, les individus isolés, les meneurs appréciés de plusieurs personnes et qui n'apparaissent pas forcément aussi formellement dans un organigramme, d'identifier aussi les « éminences grises », c'est-à-dire les individus qui sont proches des meneurs appréciés de toutes et tous…
>
> - D'éviter de former des équipes constituées d'individus qui se rejettent mutuellement ;
>
> - De faire travailler des personnes qui pourraient avoir tendance à ne pas vouloir collaborer ;
>
> - De dynamiser ses équipes de collaborateurs en leur permettant de se réunir par affinités ;
>
> - D'accompagner au mieux les productions, en évitant à l'avance un inutile "conflit socio-cognitif".



- Au final, manager sans discriminer revient à pratiquer sans cesse le **questionnement**, l'art de « **l'étonnement volontaire** »… questionner l'autre, se questionner et surtout se laisser questionner en n'hésitant pas, dans sa pratique managériale, de substituer les images aux mots, d'utiliser des graphes en initiant des règles graphiques (couleurs, formes) afin de représenter l'ensemble des relations entre les membres d'une équipe. Quand les salariés ont un travail intéressant qui leur offre l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, quand ils partagent les fruits de leur travail, quand ils ont l'opportunité de débattre et de discuter avec le management… alors chaque salarié se sent traité avec dignité.



- La communication dans les équipes à distance ravive ce constat que l'on ne peut rien apprendre aux gens pour les transformer. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre pour se **transformer** !

- En matière de lutte contre les discriminations, se poser les bonnes questions :

1. Lors d'un recrutement je propose des candidats issus de toutes les minorités visibles sans aucune exclusion due à des préjugés ?

2. Lorsque je présente les métiers de mon entreprise, je dis que ce sont des métiers ouverts à tous, femmes comme hommes ?

3. Ai-je vérifié que mon entreprise ne pratique pas de discrimination salariale ?

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 ?

5. Suis-je attentif(ve) aux contraintes de mes collaborateurs avant de fixer une réunion après 18 heures ou avant 8 heures ?

6.Est-ce que je sais en quoi consiste le testing à l'embauche ?

7.Ai-je connaissance du nombre de personnes qui ont été déclarées inaptes dans mon entité depuis 5 ans ?

8.Est-ce que je connais les conséquences pénales d'une attitude de discrimination à l'embauche ou sur le lieu de travail ?

9.Est-ce que je fais appel à des travailleurs handicapés externes (Etablissements et services d'aide par le travail...) ?

10.Lorsqu'un poste de direction est ouvert, est-ce que je pense à le proposer à une femme, sans préjuger de sa réponse ?

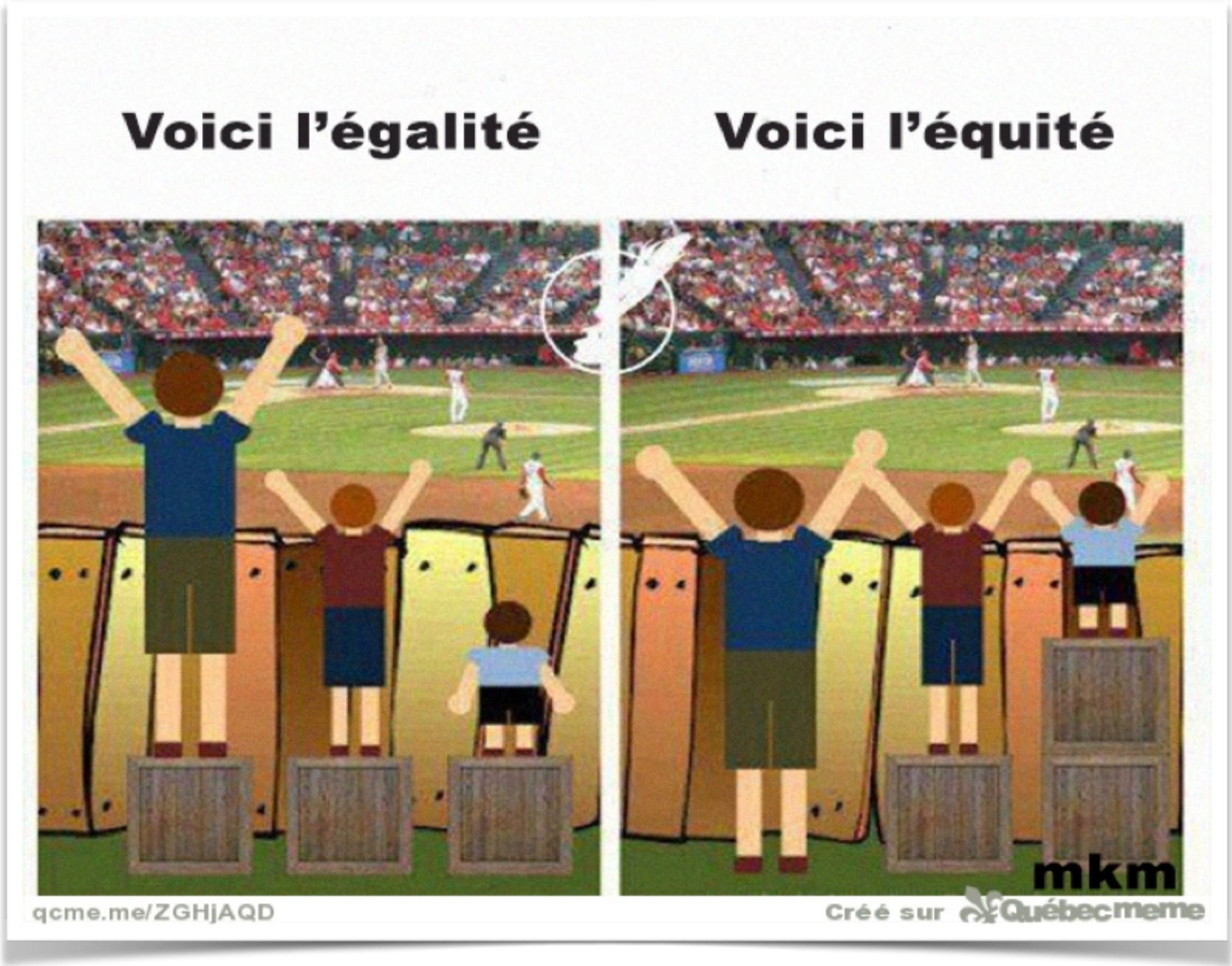
11. Est-ce que je connais les interlocuteurs spécialisés dans l'aide au reclassement (ergonomie, analyse de poste, bilan de compétences, aides financières) ?

12.Mon entreprise compte-t-elle des personnes issues de l'immigration à tous les niveaux hiérarchiques, y compris dans l'encadrement ?

13.Ai-je reclassé ou aider à le faire des personnes en situation de handicap, suite à une inaptitude au travail dans mon entreprise ?

14.Les locaux de mon établissement sont-ils accessibles aux personnes en situation de handicap moteur ?

15.Dans mon entreprise, le mot « secrétaire » s'accorde t'il forcément au féminin ?



- La « **chaine de discrimination** ». Regarder ces deux visages, s'il vous plaît ?

  Que voyez-vous ?



A priori deux visages identiques mais si vous prolongez votre examen, vous risquez de voir apparaître à gauche, plutôt le visage d'une femme et, à droite, plutôt le visage d'un homme. Votre cerveau fait trois choses quand on lui propose cet exercice :

-1, Il **différencie** en laissant libre cours à ses sens c'est à dire qu'il perçoit des différences de couleurs, de contrastes… sans jugement de valeur immédiat.

-2, Il **étalonne** ensuite, c'est-à-dire qu'il place ce qu'il voit sur une ou plusieurs échelles de classement. Le plus souvent, pour cet exercice, on étalonne selon le rapport femme-homme et on place les deux photos dans une de ces deux « cases ».

-3, On court le risque de **discriminer**, c'est-à-dire de traiter défavorablement une personne en situation comparable si l'on associe des qualités culturelles à ces visages (« visage plus sombre » donc âgé ou ombrageux, « visage plus clair » donc avenant ou inexpérimenté…).

Cet exercice renvoie à ce que l'on pourrait nommer la « chaîne de discrimination » et qui fait que face à une personne que l'on rencontre :

- Nous mettons des **étiquettes** sur les individus. Cela est naturel.

- Nous leur attribuons des « **qualités culturelles** » qui se basent sur ces étiquettes (apparence physique, nationalité, âge…).

- Nous **anticipons** un comportement qui reflète ces « qualités culturelles ». Si je présente un nouvel entrant dans mon équipe le premier jour, le mécanisme fonctionne et l'on va spontanément associer des « qualités culturelles » aux premiers mots choisis pour présenter le parcours de la personne : « elle est major de HEC… », « il a travaillé chez Bouygues ou Vinci et vous verrez qu'il en reste quelque chose de formidable… »… On peut en vouloir – même sans s'en rendre compte - à la personne de ne pas correspondre exactement à ce que l'on croit qu'elle est, dès les premiers échanges ! Un français qui n'aime pas le fromage, un suisse toujours en retard, une scandinave autoritaire et peu encline au dialogue !

- A force d'étiqueter, nous pouvons créer une peur chez la personne qui rejoint notre équipe et cette personne peut avoir tendance à vouloir rentrer dans la **« peau du personnage »** qu'on lui propose. Une crainte existera chez elle de confirmer ou donner raison aux stéréotypes qui la définissent. La personne pourra être prise au piège de la pression du regard des autres. On ne lui donne d'autre choix que d'incarner un personnage. Un exemple : on lui demande d'être une représentante de la « diversité » car nos équipes sont trop homogènes, se ressemblent trop ! On lui reprochera alors de ne pas rebattre les cartes, discuter nos choix, revenir sur les acquis et on courra le risque de l'enfermer dans un personnage qui n'est pas à elle et la desserre au final !

- La pression sur cette personne « différente » de nous augmente et peut même conduire à de l'auto-censure, à du ressentiment… Le psychologue C. STEELE a montré que quand des sujets noirs américains doivent indiquer leur appartenance raciale supposée avant un examen, leur performance est plus faible que s'ils indiquent celle-ci après. Etre placé dans une catégorie influence la perception de soi et les performances qui en découlent. Lorsqu'un individu fréquemment victime d'une discrimination basée sur un stéréotype doit passer un test susceptible de confirmer le stéréotype, l'individu peut ressentir une menace qui nuit à sa performance (***Laurent Blivet***, « Ni quotas, ni indifférence. L'entreprise et l'égalité positive », octobre 2004, p. 26).

- Ce cercle vicieux de la chaîne de discrimination peut même consacrer l'avis de ceux qui « nous avaient bien dit qu'ils ne réussiront pas », « qu'ils sont trop différents », « pas comme nous dans le fond »…

- Ce que l'on peut en retenir pour un manager tient en plusieurs préconisations :

- Attacher grand prix aux premiers mots pour présenter quelqu'un à son équipe ;

- Essayer de ne pas polariser le parcours de la personne que l'on accueille autour de deux ou trois caractéristiques convenues (les diplômes, l'âge, le milieu d'origine…) ;

- Lui laisser en confiance le choix de se présenter à nous et dans la période de temps qu'elle souhaite ;

- Les personnes discriminent parce qu'elles reproduisent un schéma éducatif fondé sur des croyances qui ne sont jamais contredites par des amis, des relations, sa famille...

- Les individus discriminent généralement par souci d'un bien-être psychologique et social (***Patrick Scharnitzky***, « Les pièges de la discrimination », 2006, p.223). Un recruteur sera instinctivement plus à l'aise avec quelqu'un qui lui ressemble et dans lequel il trouve les qualités supposées qui étaient il y a vingt ans ou sont supposément les siennes. Un recruteur, surtout s'il manque d'expérience, aura aussi le désir de présenter aux décideurs des candidats à même de plaire ou d'avoir plu. En estimant que d'autres candidats ont moins de chance de franchir l'obstacle, il ne les placera pas sur la ligne de départ et les éliminera de facto.

- Les individus discriminent aussi parce que la société ne leur renvoie aucun **signal d'alerte** contraire et ne sanctionne pas.

Communiquer en contexte multiculturel

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

Source : Désert (2003) : *« Quand le désir de trop bien faire mène à l'échec »*

- Discriminer revient à enfermer l’autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants. Ainsi, on discrimine quand on passe de la description d’une différence - un mode de raisonnement différent du nôtre, par exemple (« ils ne pensent pas comme nous ») - à une description de l’infériorité en réalité (« ils ne savent pas réfléchir »). On croira alors repérer une différence de nature, comme celle qui permettrait d’isoler sans sourciller des qualités féminines pour des femmes différentes des hommes et viendrait donc à légitimer des carrières différentes. Comme celle aussi, pour un inspecteur d’académie, de refuser systématiquement l’inscription d’un enfant autiste en classe ordinaire et de proposer une réorientation. Ou encore comme celle d’un homme, psychologue contractuel dans un hôpital public, victime de harcèlement de la part de ses collègues qui lui font comprendre qu’un psychologue de sexe masculin n’a pas sa place dans un service de maternité. Ces exemples d’un déclenchement réflexe eux/nous ou lui-elle/nous montrent notre propension au **favoritisme**, c'est-à-dire à exagérer souvent inconsciemment les différences entre les membres de notre propre groupe social et les similitudes pour les personnes des autres groupes sociaux que l’on rejette (« au fond, ils sont tous les mêmes et ne nous ne ressemblent pas »).

Comment cela fonctionne ? L'exemple du genre…

Hebdomadaire MAXI (mai 2005) : dossier sur les jouets

Yvon (36 ans) : *« il existe une différenciation naturelle. Mon fils de 4 ans aime les voitures tandis que ma fille de 6 ans préfèrent les poupées. C'est dans les gènes ».*

Jérôme (25 ans) : *« Ca me choquerait de voir mon garçon jouer à la poupée. Je peux accepter de voir une fille jouer aux voitures mais j'éviterais d'en acheter une à ma propre fille».*

Encyclopédie Universalis (édition de 1984) à propos de l'ovulation :
« Rencontre d'une matière inerte, végétative qui a besoin d'être animée par un principe actif, une énergie qui apporte la vie »

Premier chiffre du n° de SS : 1 pour les hommes ou 2 pour les femmes

Quelle est la différence entre les petits garçons et les petites filles ? Les garçons ont un zizi et les filles n'en ont pas !

Un homme qui n'aime pas les femmes : Misogynie
Une femme qui n'aime pas les hommes : ?
Yves-Yvette…

- En critiquant les jeunes paresseux, les vieux incapables de s'adapter, les femmes, les étrangers à sa profession … les individus discriminent pour évaluer positivement **l'estime sociale** de leur propre groupe d'appartenance et perpétuer un ordre social qu'ils jugent stable et légitime.

- La discrimination s'insinue souvent sous des traits que l'on pourrait penser peu dommageables, mais qui renvoient pourtant à des **stéréotypes discriminatoires**. Le recrutement de musulmans à certains postes appelant une absolue sobriété (chauffeur, agent de sécurité…) est une illustration de la théorie dite du « cantonnement ». L'affectation systématique de personnes non-voyantes au standard d'une grande entreprise montre aussi que certaines populations sont écartées ou faiblement représentées dans certains types d'emplois intéressants ou des catégories sociaux-professionnelles valorisées. Elles peuvent courir le risque de ne pas densifier leurs réseaux de relations et vivre l'isolement.

Pour lutter contre les discriminations dans l'entreprise

La loi	• Reconnaître que différentes formes de discriminations sont possibles et coûteuses pour tous
La formation	• S'assurer que tous les personnels ont été informés puis formés
La conviction	• Faire passer le message que les discriminations n'ont pas leur place dans l'entreprise, ni chez les clients/ fournisseurs de l'entreprise
La preuve	• Donner systématiquement suite aux plaintes
Le constat	• Revisiter ses pratiques (par exemple : se doter d'une GPEC efficace)
La persévérance	• Débusquer les facteurs d'exclusion, même les plus sournois (refus d'invitation aux réunions, des rencontres avec les clients importants, de l'information sur les postes à pourvoir…)

Manager sans discriminer

- Des liens web, articles et médias utiles :

- ***Jean-François Amadieu***, Enquête « testing » sur cv – Adia/paris 1 – Observatoire des discriminations.

- La notion de réseau par ***Marc Halévy*** : https://www.youtube.com/watch?v=PrMgPQoE-v8

- La notion de quota par ***Pascal Jaubert*** : https://www.youtube.com/watch?v=8vydKQ5ySw4

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité (***Evalde Mutabazi***).



ATTIRER ET FIDÉLISER HAUTS POTENTIELS ET TALENTS

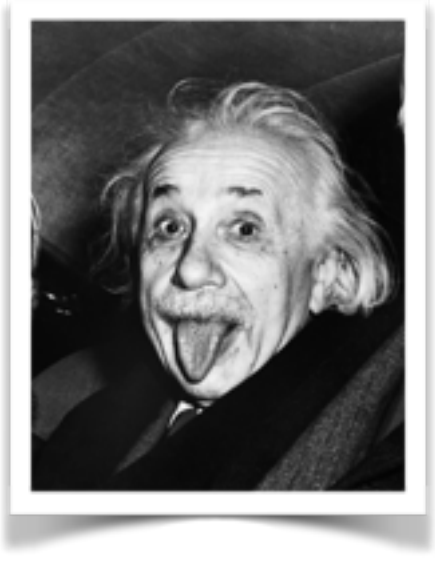
CONNAÎTRE LA NOTION DE « HAUT POTENTIEL »

EXPLORER LA NOTION DE « TALENT »

PROTÉGER LES TALENTS POUR LUTTER CONTRE LE MIMÉTISME !



« SI UNE IDÉE NE PARAÎT PAS D'ABORD ABSURDE, IL N'Y A AUCUN ESPOIR QU'ELLE DEVIENNE QUELQUE CHOSE » (ALBERT EINSTEIN)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Quand le manager recrute, quand il gère ses équipes, quand il travaille en **mode-projet**, il est sans cesse appelé à jauger les potentiels et à valoriser les compétences !

- Qu'appelle-t-on un **potentiel** ? C'est un pari que le manager se donne le droit de faire exister, c'est un jugement d'attribution que l'on fait sur quelque chose ou quelqu'un. Un potentiel, par nature, est un **état latent** qui va advenir ou pas.



- Comment repérer le potentiel d'une collaboratrice ou d'un collaborateur ? J'observe chez elle ou chez lui un certain nombre de comportements et d'attitudes au travail, elle ou il est reconnu par les autres comme compétent, par les fournisseurs, les sous-traitants...

- Un **talent** est plus qu'un potentiel. Un talent peut se définir comme excellent, différent et généreux.

- **Excellent** : le talent performe à bon niveau de contribution. Ce n'est pas un potentiel dont on suppose qu'il va faire. Le talent fait. Il réalise. Comme réalise un joueur d'un sport collectif qui ne reste pas sur le banc – dont on dit qu'il a à du potentiel (supposé) - mais qui rentre sur le terrain, s'implique et performe. L'excellence renvoie ici aux ressources personnelles rares, héritées, entretenues par la pression compétitive et orientées par une « vocation » (***Pierre Mirallès***, « Le management des talents »).

- **Différent** : le talent emprunte des voies nouvelles ou peu empruntées. Il cultive cette originalité et à le goût de l'expérimentation. Pour lui, le répétition ne fixe pas la notion ! Il veut que cette différence soit encouragée pour qu'il l'assume avec sérénité. « Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent se caractérise par ce qu'il fait mieux que les autres » (***Pierre Mirallès***).

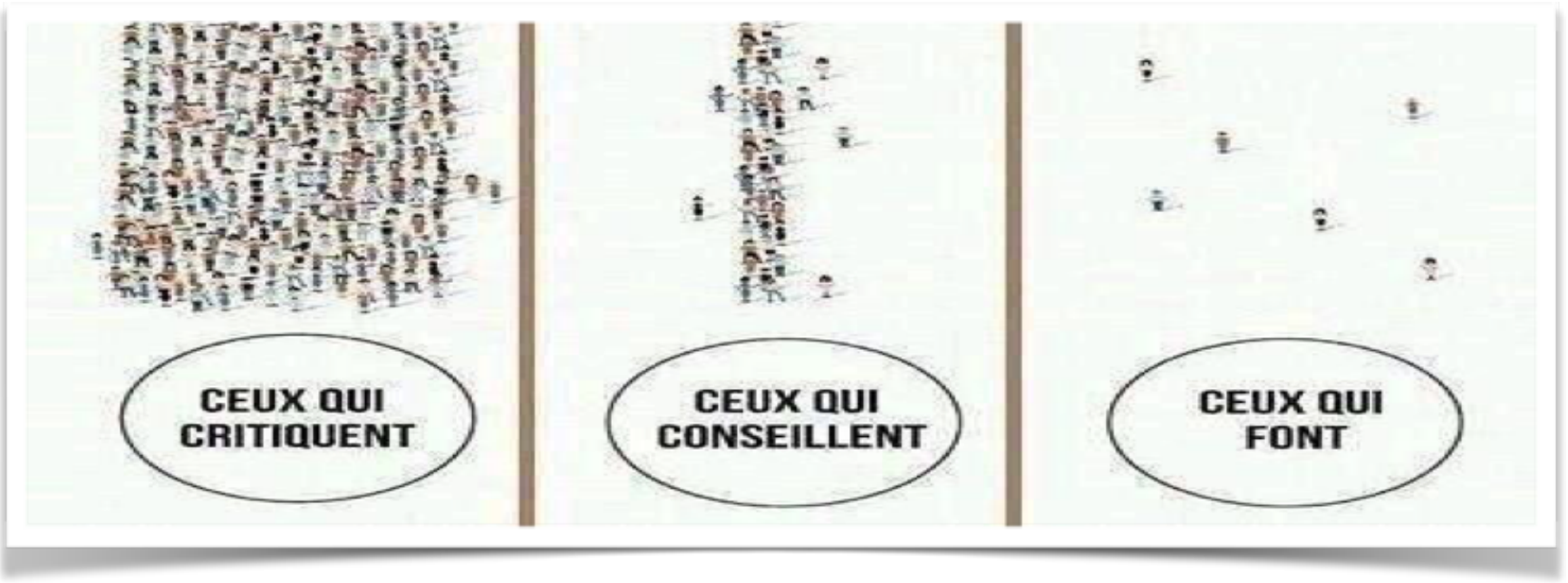
- **Généreux**, cela signifie que le talent transmet tours de main, bonnes pratiques et même coup d'œil à des personnes qui se situent hiérarchiquement à tous les niveaux. En cela, le talent n'est pas dans l'organigramme, il est dans **"l'énergigramme"** (peu importe pour lui le rang et le statut du point de vue que la compétence soit démontrée !) !



- Le talent sait très bien que l'on construit aussi sa carrière avec les "anciens de"... et il sait reconnaitre les anciens.

- Le talent est sur le **"radar"**, est connu des chasseurs de têtes, est constamment en train de s'intéresser à ce qui existe aussi ailleurs que dans l'entreprise tandis que le **"haut potentiel"** est dans le **"viseur"** du "chef". Il tend à ressembler physiquement au chef, à épouser ses choix, ses loisirs, ses lieux d'habitation, ses préférences… Le haut potentiel nous alerte sur cette vérité : l'habit ne fait pas le moine, il permet d'entrer au Monastère !

- Un talent est, en général, très attaché à sa **"bonne réputation"**. Elle lui garantit son **employabilité** à moyen terme !



- Le talent est une femme ou un homme du **marché du travail** (tout entier) tandis que celle ou celui que l'on pourrait nommer le "potentiel classique" est une femme ou un homme de **l'organisation** qui l'emploie. Il est d'abord connu dans l'organisation.

- Un talent est « **énergivore** » (vous interroge, vous questionne sur l'essentiel…), « **chronophage** » (vous prend du temps quand vous êtes disponible et à l'écoute…) et… « **ressourçant** ». Ressourçant, cela veut dire que le talent n'hésite pas à tester ses idées et à proposer des choses dans une perspective d'amélioration continue. Elle ou il revient vous voir en fin de semaine pour vous donner une bonne idée ou vous livrer une intuition à discuter avec ardeur.

- Le **temps d'action** du talent est rarement planifié à l'avance... Et ce temps est souvent caractérisé par des conversations courtes, rapides, disjointes qui permettent de voir les problèmes sous un angle nouveau. Ce que l'on nomme le **"faisceau d'indices"** ! Et qui peut vous mettre mal à l'aise car ne vous renvoie pas forcément à ce que vous maitrisez bien (la **zone de confort** de votre « compétence consciente ») !

- Un talent est déconcertant car il est capable de temps forts et de temps faibles **choisis**. Cela veut dire que vous pouvez le voir en état de faible intensité lors d'une réunion toute entière qu'il juge non décisive, reprendre des forces et l'assumer (temps faibles)… pour mieux rebondir ensuite (temps forts). Si le temps d'action et sa capacité de réaction ne sont pas planifiés à l'avance, on en déduira que l'énergie du talent, elle, est planifiée à l'avance et dépend ces temps faibles et forts choisis et préservés !

- Un talent veut de vous - manager - un **"cap"** (pourquoi on est là ? quelle est la stratégie de l'équipe ou de l'entreprise ?) et un **"cadre"** (comment on fait cela ? quelle est la bonne façon de faire ?). Il ne peut "marcher" avec vous que s'il voit le bout du chemin ou la promesse d'un beau voyage à faire ! Souvenons-nous que ce n'est parce que l'on a fixé un cap que les individus comprennent ce qu'il y a à faire. **L'objectif** s'explique, la **stratégie** se négocie et la **tactique** se délègue. La lumière en ces trois points (stratégie, puis tactique, puis objectif…) permet de ne pas avoir d'ombre ! C'est à vous, en large partie, de faire la lumière car le leadership consiste à créer un « changement auquel on croit » (***Seth Godin***). Et les managers ont intérêt à approcher les collaborateurs par une posture « haute », qui suscite des émotions, éveille une tension créatrice, parfois une distance et une crainte maîtrisée… puis s'imposer ensuite par une posture plus « proche » (démontrer sa compétence et sa profonde humanité) que le contraire. Un manager qui n'incarne qu'une posture « basse » génère, en réalité, de l'anxiété par excès de faiblesse et pousse, à terme, les équipes à un certain désinvestissement (de toute façon, il ne sanctionnera pas !). Seuls les managers qui disposent des **deux registres** (hauts et bas, distants et proches) peuvent susciter de l'engagement, voire de l'admiration. Les leaders touchent les cœurs avant de demander un coup de main. Les gens, de tous âges, adhèrent à un leader, ensuite à la vision.

- Un talent veut apprendre mais aussi **“apprendre ou apprendre”**, c’est-à-dire acquérir un cadre de compréhension des situations pour demain. Il sait que la maitrise d’un contexte est souvent plus décisive que la maitrise d’une action de court terme…



- Un talent cherche constamment **le défi**. Il faut souvent le contraindre, oui le forcer, à partir en formation et continuer à renforcer son savoir-faire technique. Il aura le tort de considérer que les formations c’est pour les autres, qu’il n’en a pas besoin et que lui ce qu’il veut c’est un meilleur poste pour vous prouver ce qu’il dit. Plus que les autres, les talents sont décidés à se distinguer rapidement par leurs performances. C’est un risque : celui de brûler les étapes et de se déprécier à moyen terme (***Pierre Mirallès*** « Le management des talents », L’Harmattan, 2007).





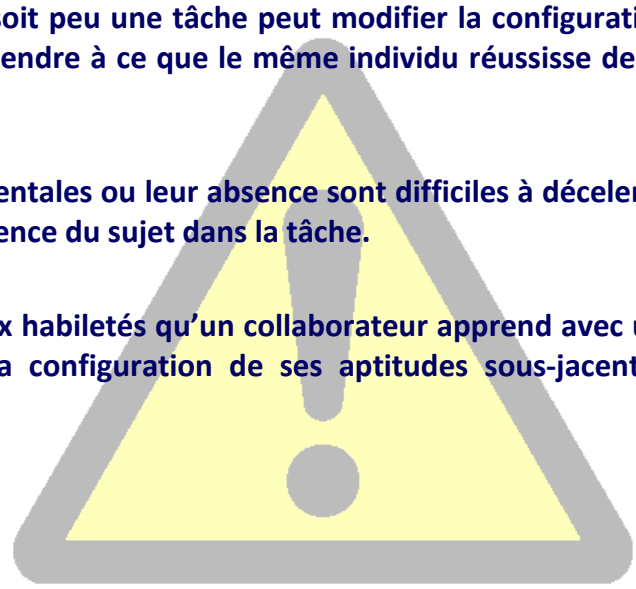
Les pièges de la détection des talents

- **Ce n'est pas parce qu'un collaborateur possède un bas niveau d'habileté pour une tâche qu'il faut en conclure que son niveau d'habileté dans une autre tâche sera aussi faible, même si les deux tâches semblent similaires à première vue.**

- **Transformer un tant soit peu une tâche peut modifier la configuration d'aptitudes requises : il ne faut donc pas s'attendre à ce que le même individu réussisse de la même manière dans les deux situations.**

- **Les aptitudes fondamentales ou leur absence sont difficiles à déceler et peuvent être masquées par le niveau d'expérience du sujet dans la tâche.**

- **Il faut être attentif aux habiletés qu'un collaborateur apprend avec une particulière facilité, car elles informent sur la configuration de ses aptitudes sous-jacentes mais ne prédisent pas forcément son succès.**



Source : P. MIRALLES, Le management des Talents, L'Harmattan, 2007

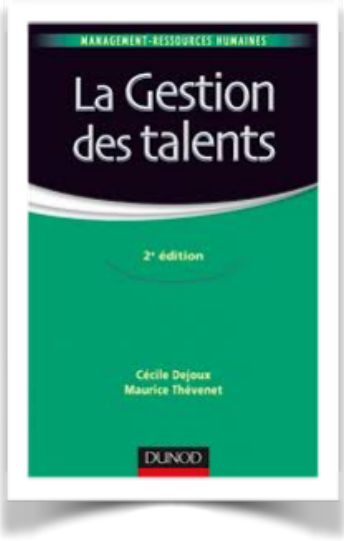
- Un talent est capable de vous dire avec bienveillance : « comment tu me vois professionnellement dans 5 ans et ce n'est pas forcément ici, dans notre entreprise » ? « Aide-moi à **co-construire** mon projet professionnel » ! Du reste, ce projet professionnel est un projet de vie tout court ! Le travail n'est qu'un des points de l'espace tout l'entier. Ce qu'attend de vous la talent est de resituer l'expérience professionnelle avec vous dans un parcours de vie plus large.

- Un talent se comporte donc, en général, de manière **inattendue**. Atypiques, bienvenue ! Avec eux, on doit alors passer la réalité à un **révélateur** ! Car le talent véritable ouvre à ce qui est imprévisible, innovant, étrange… Et vous que comptez-vous faire pour valoriser des talents issus d'horizons non conventionnels ?

- Le talent participe du « modèle de la **diva** » (***Cécile Dejoux*** et ***Maurice Thévenet***, « La gestion des talents », Dunod, 2010).







Qu'est- ce qui fait le comportement des divas ? Elles se remettent en cause à chaque représentation. Les sources de satisfactions professionnelles sont intimement personnelles. Elle se jugent responsables du succès ou de l'échec. Elles construisent sans cesse leurs réputations. Elles considèrent que leurs valeurs professionnelles sont d'ordre supérieur aux valeurs de l'institution dans lesquelles elles pratiquent. Elles sont « **excentriques** ».

Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

• HP	Talent
• Ressemble au chef • Veut être dans le viseur du chef • Femme ou Homme de « l'organisation » • Est toujours là quand on l'attend et on peut avoir confiance	• Excellent + Différent + Généreux • Veut être sur le radar • Femme ou Homme du marché du travail tout entier • Insaisissable - Existe dedans/dehors – Son temps à lui n'est pas votre temps à vous !
• Ses compétences s'apprennent au travers de la formation, du tutorat… • Observable à l'aide de répetoire de compétences	• Ne s'apprend pas aisément • Se détecte par un travail fin d'observation et de réflexion sur ses propres biais de perception. Pas de répertoire.
• Pense au poste d'après • Veut apprendre et prouver vite	• Pense avec vous au poste « d'après-après » • Veut « apprendre à apprendre » avec un autre talent
• Sous-entend la compétence généraliste ?	• Sous-entend la spécialisation ?

MOTIVATION : LES CATEGORIES DE L'ATTACHEMENT A L'ENTREPRISE DES PERSONNES A POTENTIEL

Catégories	Thèmes sailants
1. Facteurs fonctionnels	Rémunération et pratiques de rétention Compétences acquises au travail ou en formation Évolution de carrière Sécurité de l'emploi Opportunités d'emploi externes
2. Facteurs d'appartenance	Temps Sentiment de reconnaissance Relation entre les personnes et intérêt du travail Valeur de l'entreprise Manifestations communautaires et symboliques
3. Facteurs individuels	Comparaison avec l'entourage Situation du conjoint Équilibre vie privée/vie professionnelle Activités extraprofessionnelles
4. Facteurs organisationnels	Taille Position sur son marché Santé financière Situation géographique

Source : R. MEYSONNIER, Les sources de l'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. Revue de gestion des RH, n° 60, Avril-Juin, 2006

- Au-delà des talents, qui sont par nature rares (10 à 15 % des effectifs totaux), nous pouvons faire 10 constats simples sur les personnes à « **bon potentiel** » d'évolution :

1, Plus que les autres, ils sont décidés assez vite, à prise de poste, par leurs performances et aussi l'entretien permanent de leur « bonne réputation » ;

2, Ils passent plus de temps que les autres, en cas de « coup dur », de négociation âpre, de décision clés à prendre… avec les autres, les yeux dans les yeux, en face-à-face et délaissent alors les e-mails, les « copies cachées », les « pour information »…

3, Ils donnent rarement d'ordres mais interprètent et influencent (au commandement, ils préfèrent l'autorité basée sur la compétence et l'art du questionnement) ;

4, Ils sont capables de tenir bon dans les moments critiques où leur côté passionné fait la différence ;

5, Ils sont reconnus souvent assez vite compétents par les fournisseurs ou les sous-traitants ;

6, Ce sont des « équilibristes de l'émergence » qui parviennent à comprendre les signaux faibles qui bruissent dans la société, l'entreprise et à leur donner une voix. Signal faible = fait paradoxal qui inspire réflexion ;

7, Ils font des correspondances pour eux et pour les autres entre les activités de travail et hors travail ;

8, Ils sont souvent nourris par la pratique d'une discipline (arts plastiques, arts martiaux, musique, sport en compétition…) ;

9, Ils sont souvent porteurs d'un héritage moral ou s'inscrivent dans une filiation personnelle (vision enracinée dans le passé) ;

10, Ils ont souvent un engagement actif dans la société civile.

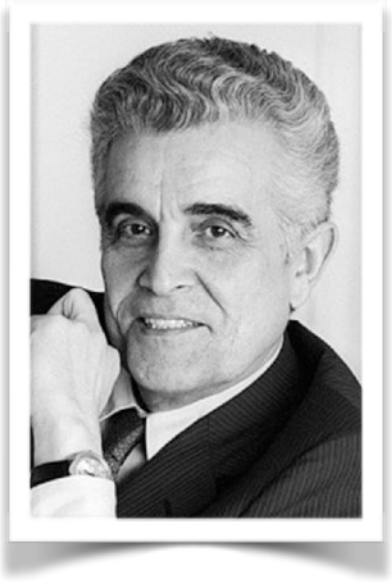
- Une illustration des responsabilités d'un manager en matière de gestion des talents est proposée par la parabole de la dynastie des « **Tchéou** » / loi des 5 fautes progressives. Dans la tradition chinoise, le chef légitime est celui qui :

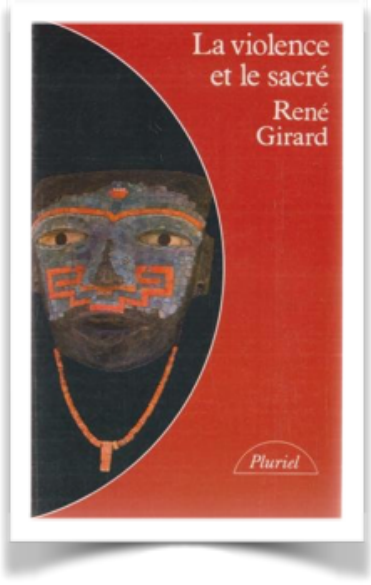
-réussit à identifier tous les talents actuels et futurs,

-fait grandir les potentiels et rend les salariés talentueux !



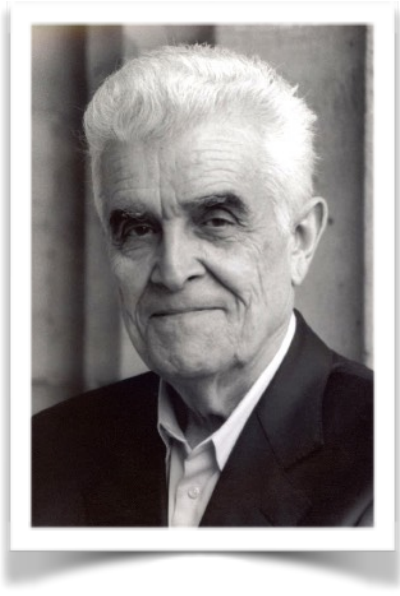
- Il faut protéger volontairement les talents ! ***René Girard***, philosophe français, en particulier dans ses ouvrages « La violence et le sacré » (Grasset, 1972) et « Le bouc-émissaire » souligne l'importance qu'il y a à protéger les talents et non céder au conformisme ambiant qui récompense - autour de nous - toujours les plus dociles !





René Girard souligne le rôle de la « violence fondatrice » pour expliquer le penchant de l'Homme à chercher des boucs émissaires responsables de ses malheurs. Un bouc-émissaire est une personne qui paye pour toutes les autres. Il est tout simplement impossible de construire une image de soi autrement qu'en nous comparant à autrui, à une norme induite par nos observations ! L'injustice est à la base de cette élection/désignation du bouc émissaire. René Girard rappelle ce rite de la religion hébraïque. Dans la Bible (Lévitique) on peut lire que le prêtre d'Israël posait ses deux mains sur la tête d'un bouc. De cette manière, on pensait que tous les péchés commis par les juifs étaient transmis à l'animal. Celui-ci était ensuite chassé dans le désert d'Azazel (= traduit fautivement par « émissaire ») pour tenir les péchés à distance. Ce bouc n'avait rien fait de mal, il était choisi au hasard pour porter le blâme de tous afin que ces derniers soient dégagés de toute accusation.

Le mécanisme du bouc émissaire repose sur une illusion persécutrice partagée entre bourreaux et victimes. Il faut un coupable pour faire taire la violence généralisée. Si les citoyens de Thèbes voient dans Oedipe le responsable du fléau qui ravage leur ville, celui-ci en retour est convaincu de sa culpabilité et se crève les yeux pour ne plus voir sa faute.





Le « talent » nous renvoie à notre propre parcours quand il fait avec aisance et détachement, facilité, pourrait-on dire, ce que l'on a du mal à faire. A l'origine de toute violence, explique ***René Girard***, il y a le « **désir mimétique** », c'est-à-dire le désir d'imiter ce que l'Autre désire, de posséder ce que possède autrui, non que cette chose soit précieuse en soi, ou intéressante, mais le fait même qu'elle soit possédée par un autre la rend irrésistible.

Le talent sera éliminé et instinctuellement deviendra victime, jouant le rôle à la fois de pansement et de paratonnerre. La mise à l'écart du talent permet donc au groupe humain de réduire des pulsions violentes. On retrouve pareil mécanisme dans les pogromes ou scènes de lynchage dans l'Histoire ou dans la fiction (comme dans les films Razzia, La Nuit du Chasseur ou M. le Maudit).



- Retenons la leçon de ***René Girard*** : protégeons les talents (excellents, différents, généreux) car ils sont constamment menacés par le conformisme étouffant ! Rappelons-nous que dans la tradition chinoise des « Tchéou », le manager devenu légitime est un moyeu de la rue sur lequel s'équilibrent les rayons, est celui qui réussit à reconnaître tous les talents.

- Dans un collectif humain qui fonctionne bien, une norme culturelle existe entre les membres du groupe pour modérer la dramatisation des propos lors d'une réunion ou au moment d'une prise de décision importante. Mais il doit aussi exister une forme de **divergence** dans l'expression des opinions et c'est bien sûr là que les talents trouvent toutes leur importance ! Une solution, pour le manager, consiste à commencer les débats par des arguments et non par les avis (polarisés) de chacun, à limiter le coût affectif des réunions par des temporalités courtes, un ordre du jour auquel on tient et des propos énoncés compréhensibles pour tous (pensons à ceux qui ne parlent pas bien la langue du pays d'accueil de la réunion). - La lucidité d'une décision collective, cela **s'organise** ! Un collectif humain, laissé à lui-même, trop homogène en ses convictions, radicalise la nature des opinions individuelles, les élimine à terme. Il est donc toujours gagnant, pour un manager, d'organiser les échanges et de faciliter les débats contradictoires en faisant travailler, en amont d'une réunion ou d'une journée de travail, un groupe de « pour » et un groupe de « contre ». Et au cours de cette phase amont, de proposer d'autres modèles et d'autres opinions par l'accès à des conférences, de la veille documentaire, des rencontres avec des anciens…

- Le talent n'a pas d'âge ! Il peut se détruire comme ***Arthur Rimbaud*** à 21 ans ! ***François René de Chateaubriand*** écrit ses Mémoires d'outre-tombe entre 76 et 79 ans ! ***Gustave Eiffel*** achève les travaux de sa Tour à 57 ans ! ***Louis Pasteur*** invente le vaccin antirabique à 63 ans !

- Le talent dépend toujours de ce que nous nommons, avec ***Michel Serres***, **l'éducation de l'audace**, c'est-à-dire un environnement apprenant. La chance, dans ce contexte ? Savoir rebondir sur les rencontres que l'on fait ! L'audace est un « **aimant à opportunités** » ! Si tu veux faire réussir quelqu'un de différent, dans tes équipes, empresses toi de lui faire rencontrer quelqu'un qui lui ressemble, quelqu'un qui lui est similaire et avec qui il pourra partager ses peines ou ses difficultés. Et fais-lui aussi rencontrer quelqu'un d'exigeant qui lui permettre d'inventer un **avenir** (compétences futures) et prenant appui sur ses compétences actuelles. Un peu comme réussit à le faire, pour ***Billy Elliott***, la Professeure de danse classique qui lui permet d'inventer un autre avenir et de soutenir une identité de profil atypique ! Elle a su voir ce que les autres ne voyaient pas ou refusaient de voir.



- Pas de talent individuel sans talent à s'inscrire dans un collectif ? Certainement. Une équipe performante repose sur la **contribution** de tous. Il n'existe pas un talent mais **des talents** (du défricheur, de l'expansionniste, du guide, du porte-parole…).

- Les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui le montrent le plus !

- Un talent peut être puis ne plus être. L'éducation de l'audace garantit **l'entretien** du talent à moyen et long terme !

- « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font» (***Théodore Roosevelt***).

- Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir pour bon (***Anders Ericsson***).

- Le tableau qui suit présente 4 manières de gérer les potentiels :

	Gestion conservatrice	Gestion rationaliste	Gestion personnalisante	Gestion décisionnelle
	Un jugement	Une objectivation	Un sentiment	Une estimation
Nature de la pratique d'appréciation	Une notation dans une procédure	Une évaluation avec une méthode	Un entretien peu formalisé	Un système de management
Résultat attendu	Maintenir et reproduire un ordre, sanctionner les déviants	Sanctionner le passé et préparer l'avenir	Maintenir de bonnes relations et motiver	Améliorer le fonctionnement d'ensemble et créer une dynamique de progrès
Objet de l'appréciation	Les attitudes professionnelles	La performance	Rapport supérieur-subordonné, la personnalité de l'apprécié	Développement humain
Utilisation principale	Promotions	Augmentations de salaires	Indéterminée	Perfectionnement et orientation
Critères	Explicites	Explicites Mesurables Variables	Implicites Assez changeants	Explicites et variables (micro-négociation)

- Les questions à se poser, et à poser, à un interlocuteur chez qui on veut identifier du **« potentiel »** :

Pour le connaître :

- Est-ce que je le prendrai avec moi, comme unique équipier pour une traversée de l'Atlantique à la voile ?

- Est-ce que je lui confierais mes jeunes enfants pendant deux ans dans l'hypothétique cas de mon absence forcée ?

- Pourrait-il me remplacer, dans quelques années, et faire mieux que moi ?

- S'il venait à disparaître de l'entreprise, comment cela se passerait-il ?

- Ses points les plus forts - non pas seulement ses compétences volatiles, mais ses talents profonds - sont-ils rares ?

- Lui confierais-je la direction de l'entreprise (ou de tel département, etc …) pendant une hypothétique absence de ma part pendant trois ou six mois ?

Pour « nous » connaître :

Qu'est-ce qu'il ou elle attend de l'entreprise ?

En cas de coup dur, restera-t-il ou quittera-t-il le navire avec les rats ?

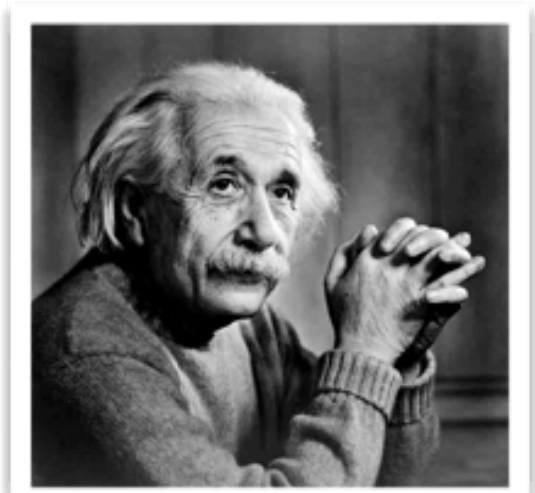
Où est sa "vraie" vie ?

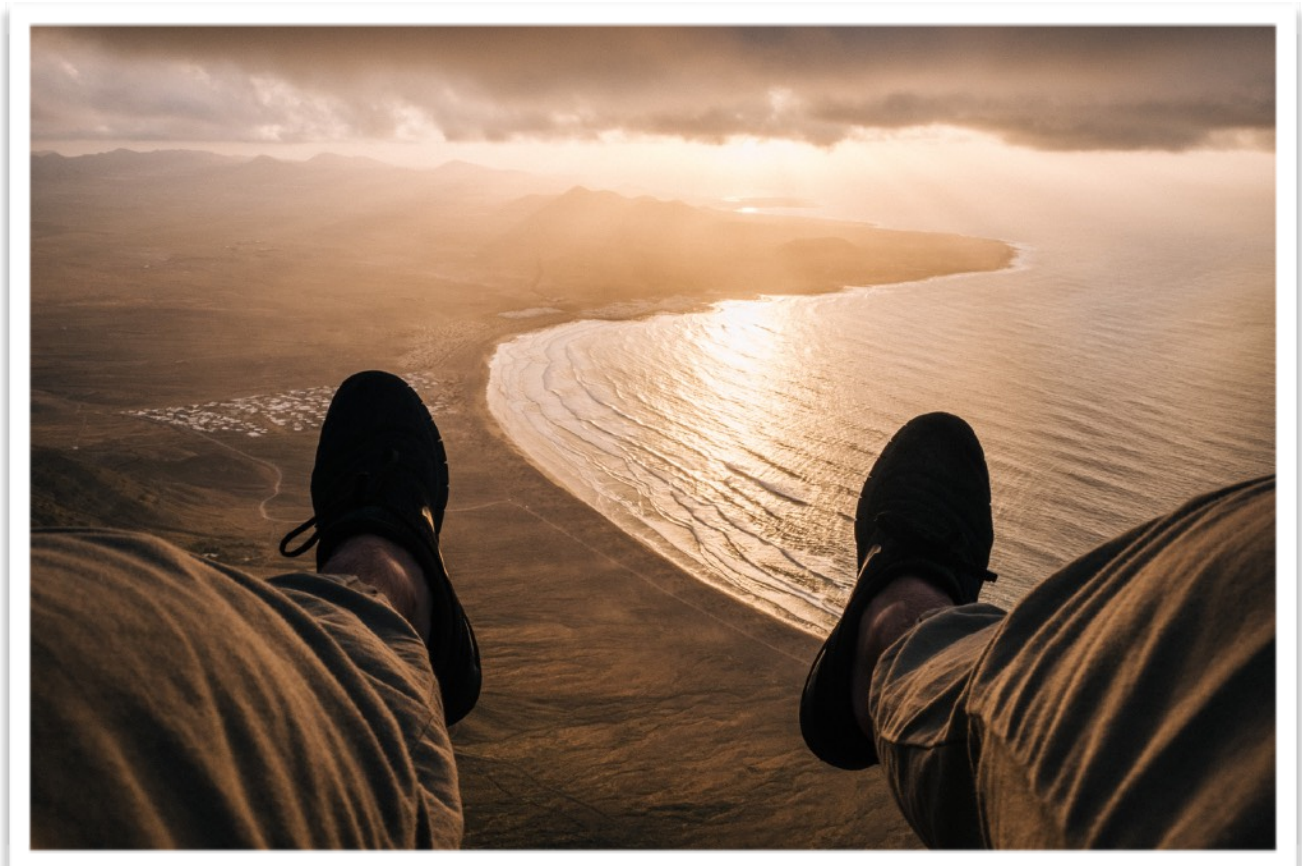
Quelles sont ses passions authentiques et profondes ?

Quel est son "projet de vie" ?

- Le cabinet « Hémisphères » de ***Isabelle Gillet*** dresse une liste tout à fait intéressante de profils atypiques aux parcours **nomades** : « expats, impats, globe trotters, voyageurs intérieurs, baroudeurs, bourlingueurs, éclaireurs… hauts potentiels, multipotentiels, slashers, scanners, migrantrepreneurs, serial learners… multilingues, internationaux, pluridisciplinaires, transculturels, créateurs en technicolor… catégorie des « divers », des all of the above, des qui-ne-rentrent-pas-dans-les-cases… »

- Laissons le mot de la fin à ***Albert Einstein***, « rares sont ceux qui regardent avec leurs propres yeux et qui éprouvent avec leur propre sensibilité ».





Attirer et fidéliser hauts potentiels et talents

- Des liens web, documents et médias utiles :

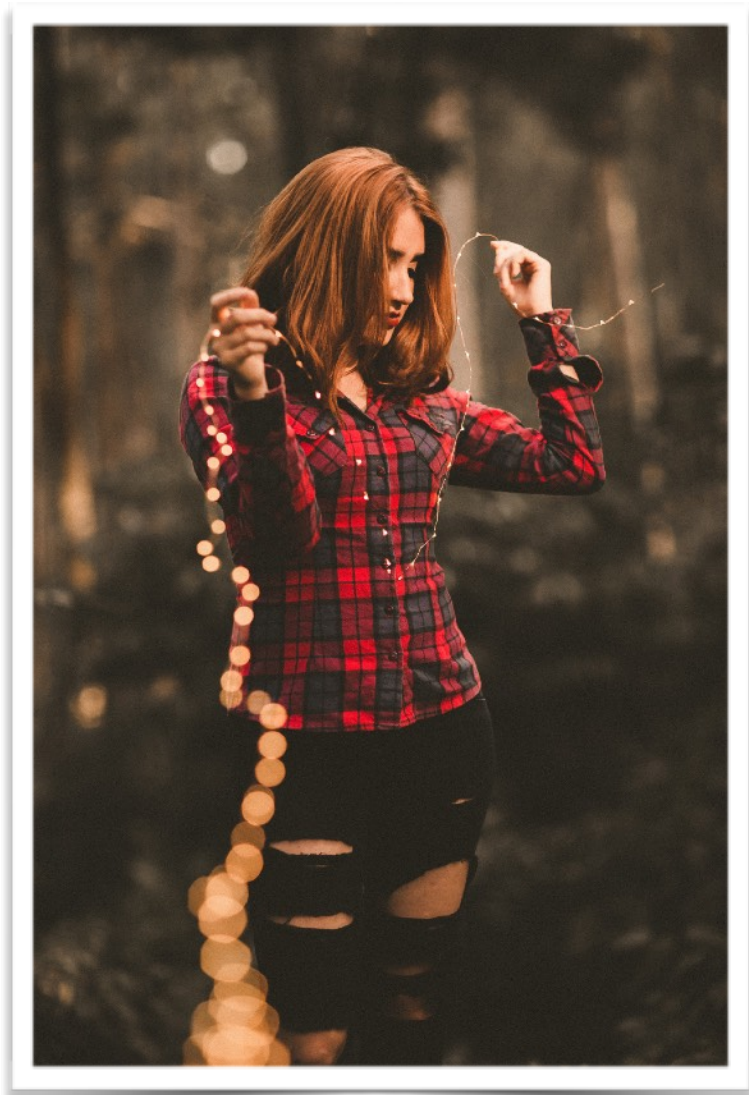
- Le regard de ***Christian Monjou*** : Il n'y a pas de leader sans fou : https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=ClDtPvyf7S0

- Rebelle et parcours hors normes : ces profils atypiques séduisent les entreprises :

https://www.capital.fr/votre-carriere/rebelle-et-parcours-hors-norme-ces-profils-atypiques-seduisent-les-entreprises-1135820

- Le livre blanc de l'APEC – Les managers leviers d'attractivité de votre entreprise.

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Attirer et fidéliser hauts potentiels et talents » (***Norbert Alter***) : ***Norbert Alter***, Ils ont osé… transformer leur différence en force https://www.youtube.com/watch?v=Opq3tmsNL8M



RECRUTER AVEC LE MAXIMUM D'EFFICACITÉ

DYNAMISER SES PROCESSUS DE RECRUTEMENT À L'ÈRE DIGITALE !

EXPLORER PLUTÔT QUE CONFIRMER !

10 CLÉS UTILES POUR ATTIRER, RECRUTER ET RÉUSSIR À FIDÉLISER CEUX QUI CONTRIBUENT



« IL EST FACILE DE RECRUTER MILLE SOLDATS, MAIS IL EST DIFFICILE DE TROUVER UN GÉNÉRAL » (PROVERBE CHINOIS).



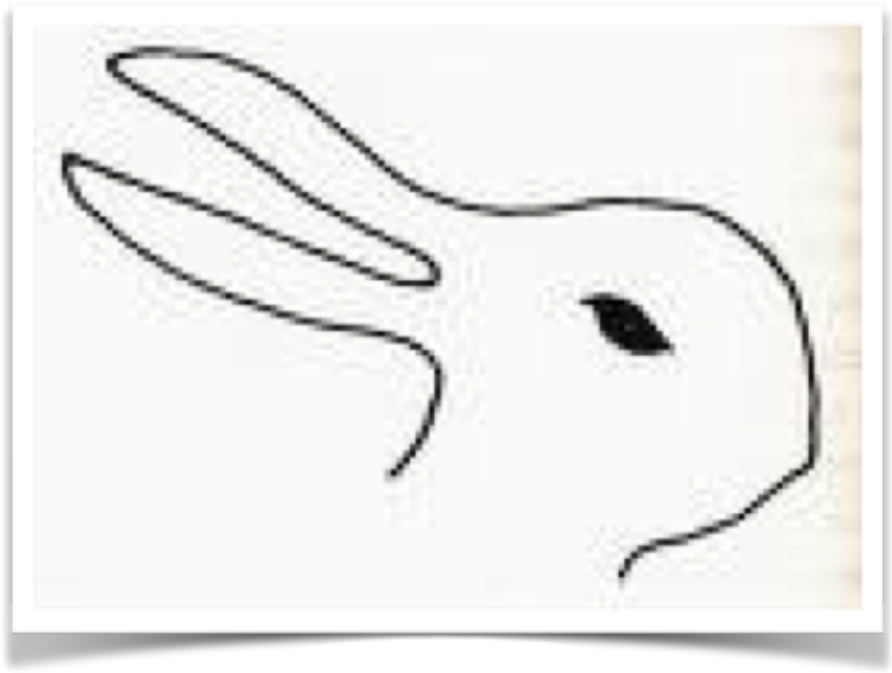
Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Le recrutement est un acte important pour un manager. Le temps du recrutement se fonde sur deux étapes clés : la constitution d'un **vivier** et le choix de la meilleure **méthode** de recrutement. La recherche de candidats se déploie désormais très largement via Internet et les « **job boards** ».

- Ce que l'entretien de recrutement n'est pas : une partie de dés, une séance de "haute pression", un tribunal de l'inquisition, une pièce de théâtre, une aimable conversation à bâtons rompus…

- Attention au piège du **"flair"** ou du **"coup de coeur"**. Faut-il toujours se fier à sa bonne première impression ? Certes non. Méfiez-vous de votre première impression, quand le candidat rentre dans votre bureau ou s'approche lors d'un forum de recrutement. Ne donner pas trop la possibilité à cette « première impression » de se diffuser dans ce qui va suivre, comme un gaz qui inonde une pièce ! L'important est de favoriser des entretiens **d'exploration** et de lutter contre les effets négatifs des entretiens de **confirmation** où l'on court le risque de s'obstiner à chercher toujours les mêmes qualités chez les mêmes candidats. Surtout si l'on est pressé et que le poste est vacant depuis longtemps !

- Si l'on n'a pas changé d'avis, au moins une fois, sur un candidat lors de l'entretien de recrutement (45 minutes), prenons-le comme un point de vigilance ou d'amélioration. Peut-être est-on en train de **confirmer** plutôt que d'**explorer**. Peut-être veut-on absolument confirmer une bonne première impression faite par le candidat qui n'est pas forcément la bonne au final. La loi du « **magnétisme** » en management veut que ceux que vous attirez sont conformes à ce que vous êtes ! Les candidats interrogés peuvent aisément donner des réponses préparées à l'avance. Face à eux, les recruteurs, dans un scénario bien huilé mais peu fécond, choisissent souvent les candidats dont ils partagent les manières de faire ou d'être plutôt que ceux qui ont le plus fort potentiel. De même, les candidats séduisants ne sont pas forcément les meilleurs, mais nous supposons inconsciemment qu'ils le sont ou qu'ils le seront.



- Les méthodes classiques de recrutement (entretien par téléphone ou face à face, entretien individuel ou avec plusieurs personnes, tests...) évoluent et doivent prendre la mesure des apports du digital comme du numérique. Avec la **réalité virtuelle** (VR), les entreprises pourront immerger demain les candidats dans un environnement « 3D » simulé pour tester leurs compétences de manière standardisée.



Source : Le guide de la carrière d'un expert du recrutement, Linkedin Talent Solutions, 2018.

- Préparons-nous à faire évoluer nos mentalités et à faire évoluer nos offres "employeur" en fonction de la transformation de la société. Un exemple : le poids le plus en plus important de la **vidéo** dans les manières de présenter son entreprise, son projet et ses métiers en constante évolution.

Un autre exemple : cette start-up amiénoise qui a mobilisé ses collaborateurs, déguisés en **super héros**, pour distribuer des annonces d'emploi à la gare.



- La montée en puissance de plateformes de notation des entreprises telles que ***Glassdoor*** ou ***Choosemycompany*** influence grandement la « marque employeur » des entreprises. En première page de Glassdoor, on peut lire « Découvrez la boîte, décrochez le job. Visualisez des millions d'offres d'emploi. Recherchez et comparez des milliers de salaires. Découvrez les avis d'employés sur plus de 600 000 entreprises dans le monde. L'emploi de vos rêves existe. Trouvez-le sur Glassdoor ! ».

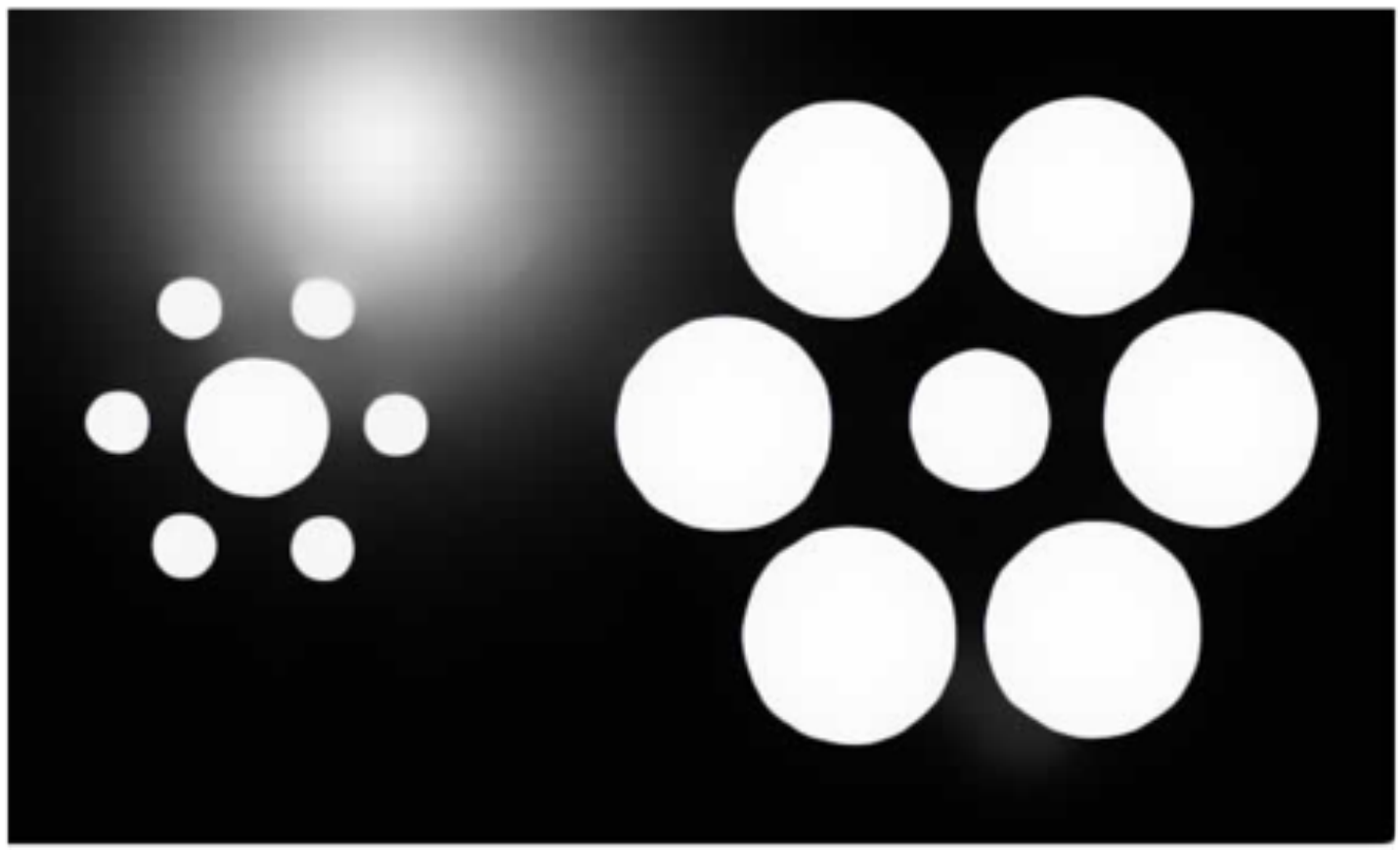
- 10 clés utiles à retenir :

• Veiller à élargir ses viviers de candidatures et aller à la rencontre de certains candidats qui **s'autocensurent** et ne pensent pas à votre entreprise ou ne s'estiment pas "dignes" d'y être embauchés.

• Répondre à toutes les candidatures car le recrutement est un véhicule important de **"l'image employeur"**. Rappelez-vous votre premier courrier ou premier mail à un employeur pour une demande de stage et votre envie d'avoir une réponse un eu personnalisée…

• Ne pas hésiter à **"enseigner"** et à présenter ses métiers, son entreprise auprès de publics qui vont vous questionner sur vos priorités, vos habitudes, vos manières de faire… Se mettre en « mode viviers » lors de cette séquence d'enseignement. Le dirigeant efficace constitue un « **archipel relationnel** ». Il est perçu comme un « aimant à opportunités » pour des étudiants qui l'écoutent et découvrent son activité. Il est, pour eux, un « **carnet d'adresses** » sur pattes que les étudiants les plus hardis n'hésiteront pas à solliciter, parfois des mois plus tard. Enseigner aux jeunes est un excellent moyen d'entrer en contact, de comprendre l'évolution de la société et, au final, de recruter certains profils dits atypiques.

• Prendre le pari gagnant de l'élargissement des critères de sélection (favoriser le regard sur les aptitudes plutôt que sur les seuls diplômes – On fera référence ici à la **"Méthode dite des habiletés professionnelles"** développée par Pôle Emploi). Et ne pas se méfier forcément des cvs et parcours « à trous » car ils peuvent révéler des profils créatifs !



les 2 ronds au centre de chacune des étoiles ont-ils la meme taille ?

Explorer plutôt que confirmer lors de l'entretien, notamment en **reformulant** ! Et en pratiquant la règle du **20/80**. 80 % du temps à la parole du candidat. 20 % à la vôtre ! Accorder à un fait 2 fois plus de valeur qu'à un état d'âme ! Exemple : à la question générale "comment décririez-vous votre capacité à apprendre ?", préférez la question ciblée "dans quelle situation avez-vous beaucoup appris au cours de ces deux dernières années ?". Autre exemple : à la question générale "savez-vous bien communiquer ?", préférez la question ciblée "parlez-moi de votre dernière expérience en public".

« Charles Schwab, PDG de Walt Bettinger, invite les candidats à déjeuner et demande au restaurant de volontairement se tromper dans leur commande. Il fait cela pour découvrir quel genre de personnes sont les candidats et comment ils réagissent face à l'adversité » (Linkedin Talent solutions, Tendances mondiales du recrutement, 2018).

• Ne recrutez jamais en un **seul lieu**. Ne jamais réaliser tout un entretien de recrutement important, et ils le sont tous (!), en un seul lieu physique. Ne pas hésiter à changer d'espace physique pour changer de regard en fin d'entretien. Marcher avec le candidat et aller à la rencontre des équipes pour permettre le questionnement du candidat sur les métiers et sur les manières de faire ici. Un entretien de recrutement réussi est aussi un temps où l'on favorise le questionnement et où l'on accepte de s'entendre dire des choses bienveillantes par le candidat que l'on n'a pas toujours envie d'entendre !

• Ne recrutez jamais en une **seule fois** afin de saisir un candidat sous différents angles.

• Ne recrutez jamais **tout seul**. Ne pas hésiter à croiser son avis avec une femme ou un homme ressource, avec quelqu'un qui n'hésite pas à vous dire des choses utiles que les autres ne vous disent plus ou pas ! Attention aux décideurs pris au dépourvu, aux candidats ultra-préparés et à la pression du poste à pourvoir absolument.

- **Diversifier** vos méthodes de recrutement (entretiens collectifs mais aussi **"jeux sérieux"**, présence active sur les réseaux sociaux, vidéos de présentation de ses principaux métiers, de ses meilleures ressources de tous âges...). Vous ferez face de plus en plus à des candidats qui recherchent des **expériences virtuelles** dans un monde réel, comme ces magasins qui intègrent les atouts du digital dans le monde physique et, se faisant, deviennent « **phygitaux** » avec la présence de miroirs connectés, de tablettes à proximité, d'écrans géants, de bornes interactives qui amplifient l'acte d'achat… En la matière, de nombreuses actions de communication sont possibles :

    - poster les offres d'emploi (sous forme d'infographies, de vidéos..) sur les réseaux sociaux correspondant aux cibles visées.

    - réaliser des vidéos de présentation des postes à pourvoir mais aussi conjointement de personnes en poste.

KPMG Australie – Vidéos - “Après avoir réussi leurs tests en ligne, les candidats commencent l’entretien directement de l’endroit où ils se trouvent. Sans avoir à voyager et à leur propre rythme, ils passent 15 à 20 minutes à enregistrer des réponses à 4 ou 5 questions. Ils se présentent et ont ensuite 30 secondes pour préparer chaque question avant d’y répondre. L’équipe de recrutement de l’entreprise regarde ensuite les vidéos et sélectionne les candidats pour les entretiens en face à face” (Linkedin Talent solutions, Tendances mondiales du recrutement, 2018).

- demander aux candidats d’envoyer une vidéo d’eux-mêmes au lieu d’un classique cv.

- oser la « **gamification** » comme avec le principe du « serious game » qui est un jeu de rôle fondé sur des mises en situation virtuelles dans l’entreprise via un avatar. L’employeur observe ses réflexes et ses réactions face aux rebondissements de l’histoire vécue. Souvent en équipe et à distance.

- diffuser sur les **réseaux sociaux** des photos des collaborateurs et des locaux pour que l’utilisateur du réseau social s’identifie et ait envie de rejoindre l’équipe.

- interviewer des **experts** qui connaissent l’entreprise mais lui sont extérieurs d’un point de vue contractuel…

En matière de recrutement, on peut pointer un « **triptyque** » utile : les mots, les images, les vidéos… et miser sur le fait que les plus jeunes solliciteront les trois parce qu’ils ont l’habitude d’un brassage d’une immense variété d’écrits, d’images et de sons, récupérés, fabriqués, remixés, transformés. Souvenons-nous sur ce point que les "Millennials" (nés après 1995) appartiennent aux premières générations à avoir grandi quotidiennement avec les réseaux sociaux que l’on peut associer, pour partie, à une culture de filtres sur la réalité. Ces filtres que l'on ajoute et qui magnifient les images permettent de créer une distorsion positive sur l'histoire que ces jeunes souhaitent raconter d’eux-même.

Parce que leurs habitudes sont celles d'une **culture** de l'information numérique, pour tous et gratuite, les plus jeunes souhaiteront pouvoir connaître l'entreprise et vous connaître sous différents angles : ils voudront vous entendre parler de votre métier sur le net, parler de vos passions en dehors de l'entreprise, entendre des collègues parler de votre style de management…



• Former les recruteurs et les managers de premier niveau d'encadrement aux risques de discrimination et aux biais de représentation. Ne pas hésiter si le candidat n'est pas recruté à faire un **débriefing** sincère et construit des raisons qui ont été les vôtres de choisir, mettre de côté, préférer… Faites-le, pour les candidats non retenus, comme pour ceux avec qui vous signez, et donner donc ce retour rapide et personnalisé sur les compétences supposées, et plus précisément sur les compétences interpersonnelles et même sur certains points faibles du candidat que vous identifiez. Nous préférerons parler de domaines d'amélioration.

Le site neo-jobs relate trois exemples intéressants de méthodes de recrutement qui « sortent du cadre » :

- BMW met au volant ses candidats (http://www.neo-jobs.fr/blog/le-top-10-des-recrutements-decales-et-innovants-en-2016/)

A l'occasion de son 100ème anniversaire, l'enseigne bavaroise a décidé de mener une session de recrutement pour le moins atypique. En effet, après une première sélection faite avec CV video, les candidats retenus ont été invités à passer une journée au Mondial de l'automobile. Au programme : des visites et échanges aux stands, mais également la possibilité de conduire une BMW et avoir une « driving interview » dans une voiture série 7 conduite par l'un de leur chauffeur. L'objectif ? Dénicher les talents qui présentent un certain enthousiasme et une véritable passion pour les produits BMW, capables d'innover et de s'adapter à tout type d'environnement et qui seront les « moteurs » de la société de demain.



• 19 secondes… c’est le temps que l’on met pour envoyer son CV chez Décathlon

Dans la même logique qu’un sprint sportif, Décathlon a choisi de tester l’endurance de ses futures recrues en les mettant face à un challenge : se rendre sur le site 19secondeschrono.fr afin de choisir parmi 3 postes, 10 sports et charger sa lettre de motivation et son CV, tout ceci en moins de 20 secondes.



Une idée de sourcing candidat permettant d’alléger le processus de recrutement tout en réalisant un véritable appel aux candidatures au vu du nombre de médias qui en ont parlé. Pratique, rapide, efficace, ils n’ont pas hésité à dériver un outil utilisé dans de nombreux sports : le chronomètre. Ce qui fait de cette campagne de recrutement une action tout à fait cohérente avec l’activité et l’état d’esprit de Décathlon, et nous permet d’entrevoir des valeurs telles que la simplicité, la culture de l’effort et la passion pour le sport.

• Amazon recrute ses clients avec des « tracts » dans les colis

Pourquoi se priver d'utiliser son réseau de clientèle quand on est le numéro 1 des sites d'achat en ligne ? Pour pourvoir ses 6 500 postes saisonniers, les recruteurs d'Amazon ont eu l'idée de glisser, dans les colis des clients localisés les plus proches des postes des tracts expliquant comment postuler chez eux.



Une campagne à faible coût et originale qui aurait eu le mérite de faire parler d'elle plus amplement sur la toile. Cette action très simple à mettre en oeuvre et efficace aura permis de réaliser un ciblage précis, et de viser des personnes déjà utilisatrices du service, donc potentiellement déjà conquises par l'entreprise, voire même déjà ambassadrices.

- Ne jamais lancer des actions de marque employeur tant que les process RH et les actes de management quotidiens ne sont pas à la hauteur des attentes !

Recruter avec le maximum d'efficacité

- Des liens web et médias utiles :

- Nouvelles méthodes de recrutement : https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-181911-quand-lescape-game-se-met-au-service-du-recrutement-2170388.php

- Innovations en recrutement : http://www.neo-jobs.fr/blog/le-top-10-des-recrutements-decales-et-innovants-en-2016/

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Recruter avec le maximum d'efficacité » (***Catherine Chouard***).



INTÉGRER AVEC PLEINE FORCE

MAÎTRISER LE PRINCIPE DE LA “NOTE D’ÉTONNEMENT” POUR BIEN ACCUEILLIR

10 CONSEILS POUR RÉUSSIR LES 100 PREMIERS JOURS DE PRISE DE POSTE

CONNAITRE LA TECHNIQUE DE “L’ENTRETIEN DE SORTIE” POUR CONSERVER LE CONTACT



« LE CHEF C'EST CELUI QUI PEUT PRENDRE LA DERNIÈRE GOUTTE DE CAFÉ SANS AVOIR À EN REFAIRE » (SCOTT ADAMS).



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Le temps réussi de l'intégration est la meilleure garantie d'une **création de valeur** en équipe. Or on rejoint une entreprise mais on la quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant, c'est-à-dire intégrant !

Il convient d'associer les membres de son équipe autour d'un lien d'engagement. Il faut savoir transformer les « **pourquoi** » en « **comment** », notamment avec les + jeunes, dès la phase d'intégration. Le management recouvre un enjeu clé : proposer non pas un « poste » avec un ensemble de tâches à accomplir mais une vraie « valeur d'emploi » - en soulignant ce qui va être acquis - pour dynamiser le parcours professionnel de celle ou celui qui entre !

- Faire vivre la règle du **"PPP"** : du Parcours + de la Proximité + et même... du Personnalisé en direction de celle ou de celui qui a fait le choix volontaire de nous rejoindre !

- Pratiquer la **note d'étonnement** en mots mais aussi en images (quelles sont les 5 images qui illustrent votre étonnement depuis que vous avez pu rejoindre nos équipes ? Si vous aviez une baguette magique, quelles sont les trois choses que vous feriez évoluer rapidement ?). Faire le débrief de cette note d'étonnement deux fois : trois semaines après l'arrivée et deux à trois mois plus tard pour marquer des différences et répondre à ce qui doit être amélioré.

- Une piste intéressante, dès l'intégration, est celle de la **propriété** de l'entreprise à **usage** du personnel. Qu'est-ce à dire ? L'entreprise possède des dispositifs, des matériels, des accès… et les conserve mais les employés sont libres de les utiliser en dehors des heures de travail et de les améliorer. Chacun choisit son appareillage préféré dans une liste proposée par le service achat et en profite pour son usage. Libre à chacun ensuite d'exprimer un avis circonstancié, de remercier et d'associer aux remerciements.

- Systématiser les **entretiens de sortie « à chaud »** (au moment du départ du collaborateur) et **« à froid »** (6 mois plus tard) (quelles sont les 3 actions qui auraient pu faire que l'on aurait encore mieux travailler ensemble ?).

Conserver le contact – à distance - avec quelqu'un de valeur qui vous quitte à plusieurs vertus :

- envoyer à ceux qui restent dans vos équipes le signe que vous n'êtes pas quelqu'un dont on peut dire « loin des yeux loin du cœur ! » ;

- recueillir de bonnes idées de quelqu'un qui en partant à pu acquérir une autre paire de lunette, une autre façon de voir ce que l'on ne voit plus en y étant ;

- réduire des dépenses de chasse de tête si l'on obtient le nom de deux ou trois personnes de valeurs qui pourraient bien travailler chez nous et que connait cette personne partie qui maîtrise nos métiers ;

- préparer un éventuel retour de cette personne qui est partie mais peut revenir !

- 10 conseils pour réussir les **100 premiers jours** de prise de poste :

- Permettre pendant la période d'intégration dans l'entreprise un temps d'immersion dans un autre service, une autre équipe = le principe du **« vis ma vie »**...

- Préférer les **feed-backs** réguliers avec quelqu'un qui intègre vos équipes qu'un grand entretien « où l'on se dit tout ».

- Lutter contre les risques du **« complexe de l'imposteur »** et la nécessité de surveiller les potentielles situations où les nouveaux entrants, de tous âges, se "consument de l'intérieur" sans rien dire. Ils ont pris un poste qu'ils ne maîtrisent pas mais n'en parlent à personne, de peur de se montrer peu compétents ou même incompétents. Le complexe de l'imposteur revient à se dire intérieurement : je sais que je ne sais pas faire mais je n'en parle à personne (« incompétence consciente ») ! C'est une situation dans laquelle on prend un poste nouveau, on élargit ses responsabilités sur le même poste… et l'on est donc suffisamment lucide pour pointer ses domaines d'amélioration mais malheureusement suffisamment contraint par l'organisation qui vous emploie pour ne pas oser aller chercher un recours, un pair, un soutien... dans cette organisation. Ce qui est regrettable bien sûr mais questionne puissamment la culture du droit à l'erreur de cette organisation. on privilégie la transparence et en particulier le partage de ses émotions. Dans la lignée des travaux de ***Will Schutz***, les membres d'une équipe performante arrivent à révéler leurs peurs et leurs besoins. Le complexe de l'imposteur à de beaux jours dans un pays, la France, où l'on ne remercie pas ou peu quand quelqu'un fait quelque chose de bien parce que l'on considère cela normal mais que l'on a tendance à pointer très tôt très vite les erreurs, les petites fautes, les approximations…

- Vérifier qu'avec vos équipes vous donner du **temps libre** mais surtout du **temps libéré** psychologiquement. Cela interroge le manager sur son propre désir de contrôle et sur son angoisse face à la délégation. Cela l'interroge aussi sur cette image que l'on veut parfois donner de quelqu'un d'important (donc d'accaparé ou disponible constamment par le truchement de technologies à distance). Nous connaissons tous des mamans et des papas qui élèvent seuls leurs enfants et qui affrontent un risque de discrimination systémique quand un manager décide de faire débuter une réunion tôt le matin ou tard le soir. Une action concrète : lutter contre une culture du **« présentéisme »** qui pénalise les parents de

jeunes enfants et ne pas remplacer présence physique par contrôle à distance. 100 mails par jour reviennent à ne pas en recevoir. La surcharge épuise l'acte raisonnable.

- Préparer et personnaliser la phase d'accueil (technique du **"room gift"** qui consiste à écrire une carte manuscrite de 20 à 30 lignes et de sa main à la personne qui arrive dans son équipe. Le temps passé à écrire est le signe d'une attention qui touchera. En cela, au temps du tout numérique et du tout digital, la carte papier ou de vœux en fin d'année a de l'avenir !).

- Aider le nouvel arrivant à se **sentir chez lui** (organiser des réunions avec les personnes clés en s'assurant que les temps de parole sont équilibrés entre celle ou celui qui reçoit et celle ou celui qui est accueilli, organiser une visite physique des lieux de travail)

- Ecouter et être disponible : s'assurer que la « porte est toujours réellement ouverte… et fermée quand on le doit ».

- Assigner un **mentor** (en interne) au nouvel entrant. Selon une étude de la DARES, 12% des contrats à durée indéterminée sont rompus lors de la période d'essai, et 16% des salariés démissionnent moins d'un an après leur recrutement !

- Proposer au nouvel entrant d'exprimer un de ses **"talents périphériques ou cachés"** au cours d'une table ronde avec des dirigeants, d'une rencontre sportive, d'un jeu de piste…

- Pour évaluer une personne au mieux, un rappel : jamais en un seul lieu physique, jamais, en une seule fois, jamais tout seul ! Marchons avec nos équipes pour mieux les connaître, pour mieux les faire s'exprimer et se faire reconnaître.

Question pour finir et vous dans 8 ans

Intégrer avec pleine force

- Des liens web et médias utiles :

- Les 100 jours : https://www.lejournaldesrh.fr/comment-constituer-le-planning-ideal-dintegration-dun-nouveau-collaborateur/

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Intégrer avec pleine force » (***Franck Pruvost***).



LE DÉFI DES ENTREPRISES APPRENANTES

POURQUOI PARLER D'ENTREPRISE APPRENANTE ?

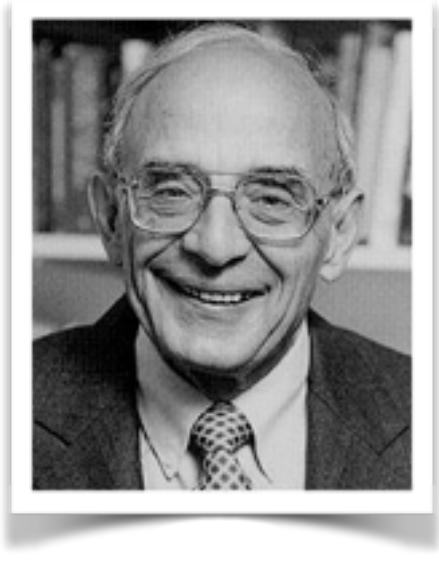
DÉCOUVRIR LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION APPRENANTE ET LES APPLIQUER À SES ÉQUIPES (MAÎTRISE PERSONNELLE, APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE, MODÈLES MENTAUX, VISION PARTAGÉE ET PENSÉE SYSTÉMIQUE)

UNE ENTREPRISE EST APPRENANTE QUAND LE MANAGER VEILLE À … ÊTRE COURAGEUX !

PARVENIR À FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES SES PROPRES ÉQUIPES (DOCUMENT BONUS)



« LE SEUL AVANTAGE COMPÉTITIF À LONG TERME D'UNE ORGANISATION TIENT À SA CAPACITÉ À APPRENDRE PLUS VITE QUE LES AUTRES » (CHRIS ARGYRIS)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Pour savoir si une entreprise à une raison d'être, il suffit de poser trois questions à son dirigeant :

    - Si votre entreprise **disparaissait**, qui le regretterait vraiment (à part vous) ?

    - A quels clients manquerait-elle le **plus** et pourquoi ?

    - Combien de temps faudrait-il pour qu'un **concurrent** comble ce vide ?

- Une « entreprise apprenante » revient simplement à mettre le **collectif** et non plus **l'individu** au cœur du fonctionnement des entreprises.

- Une « entreprise apprenante » revient à se définir comme une organisation dirigée par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique **l'intelligence** de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés…) pour rendre l'organisation de plus en plus efficace.

- Une « entreprise apprenante » est exploratrice et protectrice des **talents**. Elle encourage le **courage managérial** et l'**étonnement volontaire**.

- Pourquoi un défi des entreprises apprenantes ?

Parce que les jeunes générations n'apprennent plus pareil qu'autrefois,

Parce que le périmètre d'action de votre entreprise change et s'internationalise (vos fournisseurs, vos sous-traitants aussi…),

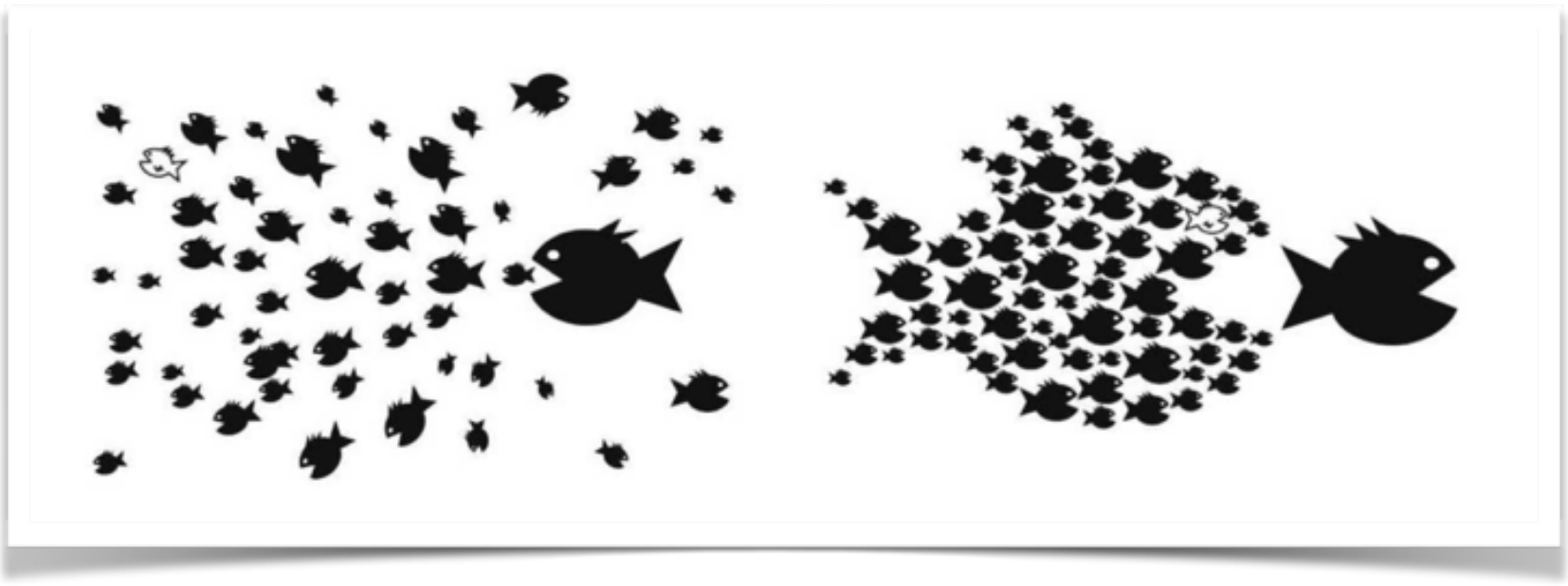
Parce que vos clients n'achètent plus pareil qu'hier,

Parce que l'image de marque est couplée à l'image employeur et donc à l'attractivité de votre entreprise,

Parce que vos équipes ont envie d'apprendre et de rester employables tout au long de leur vie professionnelle…

Parce que vos équipes sont de plus en plus diverses (en termes d'âges, de métiers, de nationalités, de genre, de trajectoires de vies…),

Parce que vous aussi, dirigeants, vous avez envie d'apprendre et de vous renouveler…



- 10 points pour définir une entreprise apprenante, c'est-à-dire d'abord une entreprise qui veut s'affranchir des contraintes des chaînes de décisions hiérarchiques et où le groupe apprend à s'autoréguler, à se soutenir, à réfléchir collectivement et à prendre les décisions agiles les plus adaptées (source : ***Mike Pedler, John Burgoyne*** & ***Tom Boydell***, « The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development », Mc Graw-Hill, 1997) :

1, La définition de la stratégie de l'entreprise s'appuie sur l'expérimentation, l'apprentissage et le « droit à l'erreur » ;

2, La prise de décision est basée sur une approche participative (« tout le monde porte un savoir dans l'organisation ») ;

3, Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative ;

4, Les procédures d'audits et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ; en ce sens, les diagnostics financiers et humains aident au pilotage et on passe plus de temps à « agir » qu'à « rendre compte » ;

5, Les échanges internes entre unités sont favorisés ;

6, La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ; la rémunération récompense performance collective et « courage managérial ».

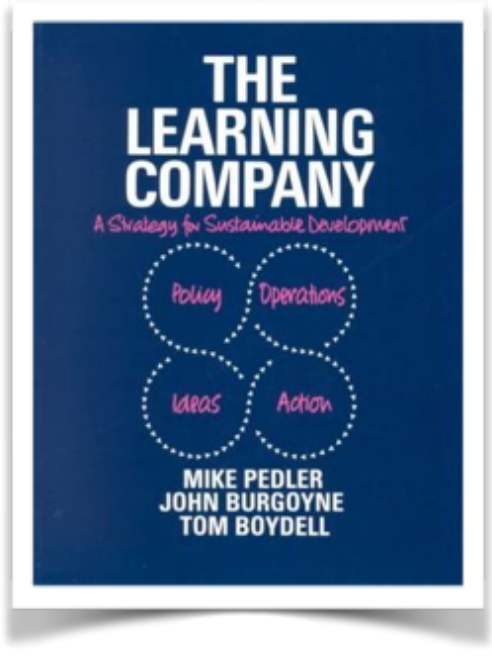
7, Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du « front » et transmises dans l'organisation ;

8, L'apprentissage se fait aussi par des échanges entre entreprises ;

9, L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation ;

10, Chacun dispose dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement qui ne résument pas à des stages de formation.

PHOTO AUTEURS



A ces 10 préconisations, on pourrait préciser ou ajouter :

1, L'entreprise tire systématiquement intérêt de l'intelligence de tous en admettant que les formes d'intelligence ne sont pas les mêmes pour tous ;

2, On peut expérimenter et on récompense les « savoirs buissonniers » en permettant à ses équipes d'enseigner, aller à des expositions, se cultiver…

3, Les dirigeants aident à se remettre en cause avec soutien ;

4, On participe aux résultats mais aussi aux décisions ;

5, On a le droit à l'erreur et non seulement à l'absence d'échec ;

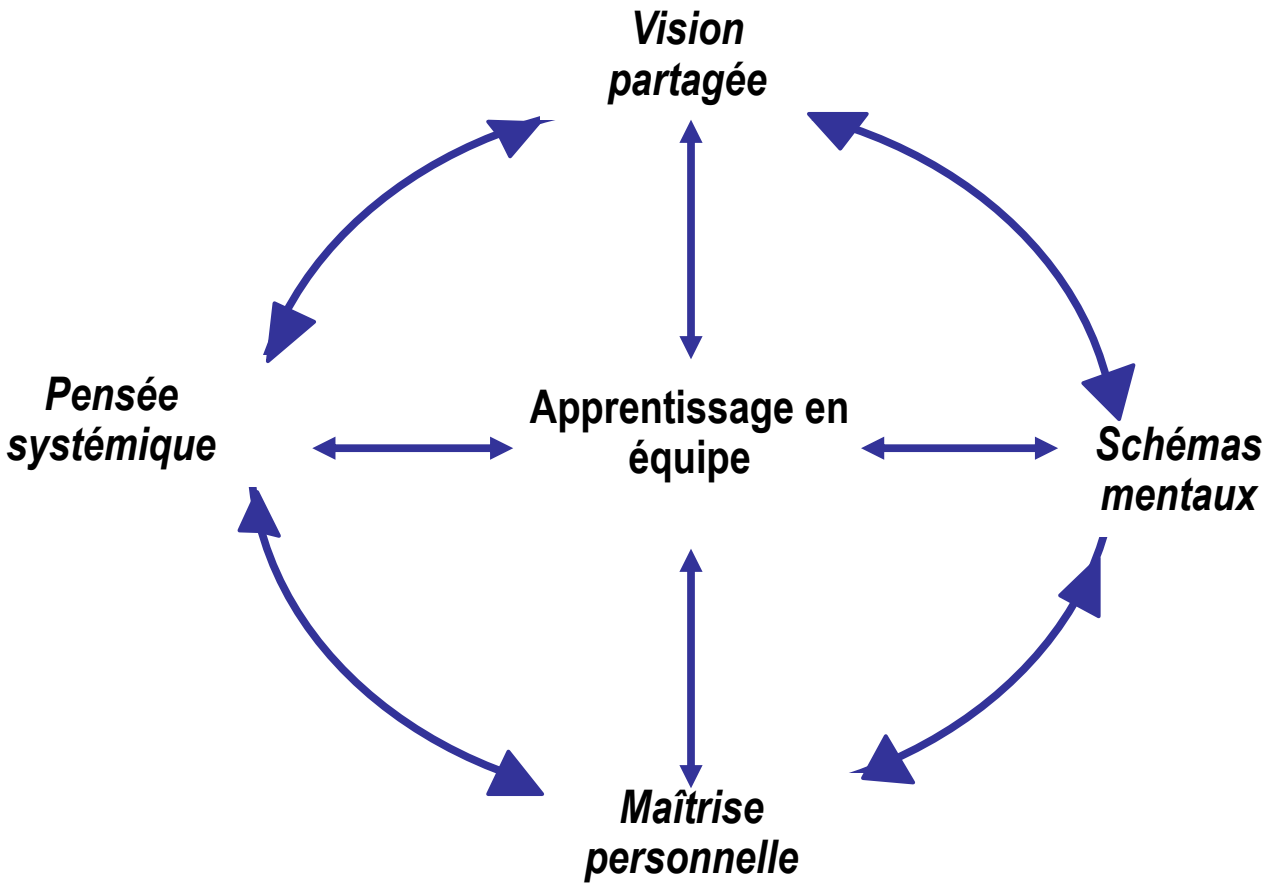
6, Les dirigeants admettent de reconnaitre l'existence puis de gérer des paradoxes ;

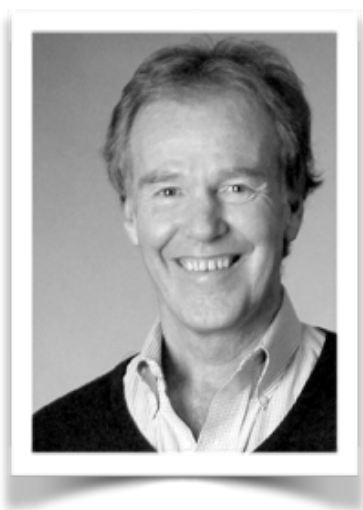
7, Mieux vaut faire vite que chercher à (trop) perfectionner ;

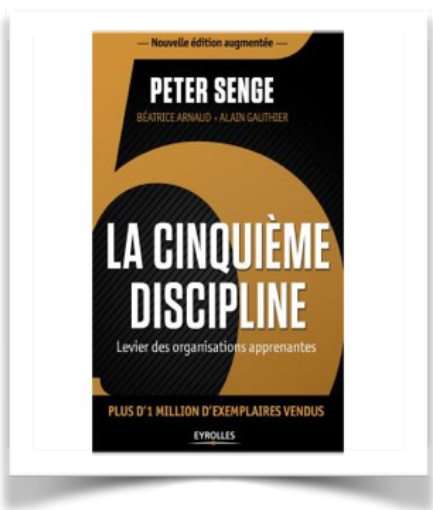
8, Attention au nouveau « totem » du « tout co » : « on co-construit », « on co-opère », « on co-agit » (***Patrick Scharnitsky***, « Les paradoxes de la coopération », Eyrolles, 2018)… auquel répond celui de la libération des entreprises. Ce « totem » pourrait laisser penser à tort que l'on venir à bout des rapports de pouvoir dans une organisation et des antagonismes.

Photo les paradoxes

- Pour ***Peter Senge*** (« La cinquième discipline », Eyrolles, 2015), les cinq « disciplines » d'une organisation apprenante sont : maîtrise personnelle, apprentissage en équipe, modèles mentaux, vision partagée, pensée systémique.







1. **Maîtrise personnelle (ou développement personnel)** : c'est un processus permanent par lequel chaque personne « travaille » à l'amélioration de soi. En cela, la personne se comporte à la manière d'un sportif, d'un artiste. Cela correspond à la notion de l'apprentissage tout au long de sa vie.

2. **Apprentissage en équipe** : c'est la démarche par laquelle l'équipe se perfectionne en tant qu'équipe et, simultanément, fait en sorte de développer les compétences de chacun de ses membres. Ce type d'apprentissage s'appuie largement sur la pédagogie réciproque et le dialogue. L'apprentissage en équipe est le premier niveau d'apprentissage collectif.

Machiavel écrivait que « les innovateurs ont contre eux tous ceux qui n'ont jamais pu faire aussi bien dans le passé et tous ceux qui pensent faire mieux dans l'avenir ». Pour ce faire, chacun doit disposer dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement qui ne résument pas à des stages de formation.

3. **Modèles mentaux :** ce ne sont pas les hommes qui sont limités, c'est le regard qu'ils portent sur eux-mêmes et sur leur environnement ! C'est la prise de conscience individuelle et collective des représentations (ou schémas mentaux) qui sont installés en nous et leur éventuelle remise en cause, sachant que ces représentations influencent de façon importante, et généralement à notre insu, nos comportements et notre façon de voir le monde. Se souvenir que nous percevons positivement le changement lorsque nous pensons pouvoir contrôler, influencer ou participer à la situation créée. Tous les acteurs jouissent d'une liberté relative ; ils possèdent une marge d'autonomie qui leur permet d'interpréter, voire de transformer leur rôle au sein de l'organisation. Les règles du jeu organisationnelles remplissent au moins trois fonctions : (1) Elles fournissent un cadre normatif et surtout cognitif en ce sens qu'elles fondent, justifient et entretiennent une manière de percevoir une réalité et de raisonner sur elle. (2) Elles constituent une structure d'incitation en ce sens qu'elles structurent les enjeux et une matrice de gains et de pertes pour chaque membre. (3) Elles réduisent (sans l'éliminer) l'incertitude potentielle des comportements des autres membres. En somme, elles forment ce qu'on peut appeler le socle « culturel » spécifique d'une organisation.

La notion de « modèles mentaux » conduit à remonter à la source de nos représentations, de nos parti-pris hérités, de notre éducation et elle invite aussi à piloter « par les finalités » c'est-à-dire de ne pas sacraliser les structures organisationnelles existantes, les règles en place mais… les remettre en question en se demandant quelle est la raison d'être de notre activité ! Souvenons-nous de la saillie de ***Woody Allen*** : « les prévisions sont difficiles surtout en ce qui concerne l'avenir » !

4. **Vision partagée** : c'est l'expression d'une ambition collective qui oriente et donne un sens à l'action. Le plus souvent, il convient de construire la vision par un processus de co-création en équipe, ce qui contribue au partage. Il est possible de créer une vision partagée au niveau d'un service, d'une division et de l'entreprise dans sa totalité.

Les individus n'acceptent pas d'être traités comme de simples moyens pour atteindre un but fixé. En ce sens, il n'existe pas un but unique pour l'organisation, mais un but pour chaque acteur de l'organisation. A vous de les connaître et partager ! Quand on anime des équipes, on doit accepter et chercher à comprendre les écarts de « vision partagée » entre :

- **" L'affiché"** = la volonté ou le discours managérial officiel qui relèvent de la volonté, de la prescription et du droit, c'est-à-dire de ce qu'on souhaite « être » et de ce qui " doit être ",

- **"L'institué"**= la technologie, l'infrastructure informatique, l'organigramme, le règlement intérieur, les procédures, les outils de management, les indicateurs de gestion RH….

- **"Le vécu"** = ce que ressentent les personnes qui travaillent dans une organisation humaine et dont ils ne vont pas forcément et facilement faire état.

La notion de « vision partagée » revient à reconnaitre les écarts permanents, et dans tout collectif humain, entre ces trois niveaux (« affiché », « institué », « vécu »), à intégrer l'incertitude dans les processus de pilotage, à développer l'autonomie le plus possible et à ouvrir des espaces à l'invention.

5. **Pensée systémique** : c'est la 5ème discipline (pour ***Peter Senge***), celle qui, en quelque sorte, fédère les autres. Elle permet d'analyser une situation comme un système, c'est à dire de repérer les interactions, entre les différents éléments constitutifs de cette situation et leur

impact sur l'ensemble. Elle consiste à développer l'aptitude à repérer et à corriger les dysfonctionnements systémiques de l'organisation. Pour cela des méthodes d'analyse et de cartographie des liens systémiques qui agissent sur le comportement de l'organisation sont proposés.

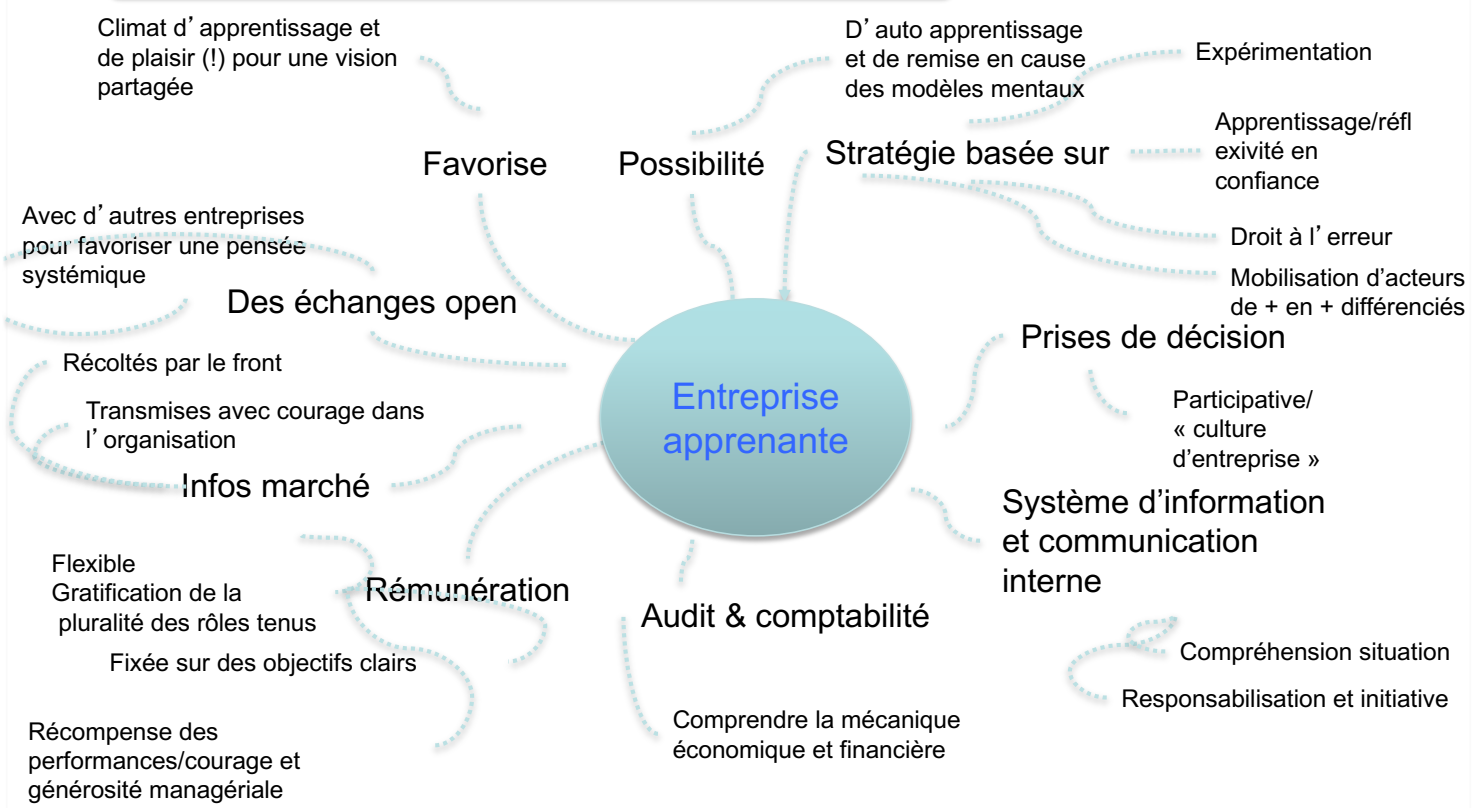
- Les organisations efficaces sont des organisations apprenantes, c'est à dire capables de développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage. Ces organisations aident leurs membres à résoudre des problèmes récurrents en modifiant les routines inutiles.

- Une entreprise apprenante permet des **apprentissages organisationnels**. Que cela veut-il dire ?

> Il y a apprentissage organisationnel lorsqu'une personne apprend, partage son savoir avec des équipes ou des groupes de travail et lorsque l'organisation implante un mécanisme d'intégration de ce savoir.
>
> Il y a apprentissage organisationnel quand le développement du corps des savoirs organisationnels amène un changement de comportement réel au niveau des relations entre les membres de l'organisation.
>
> Il y a apprentissage organisationnel quand celui-ci procure un avantage concurrentiel réel (parce que mesurable).
>
> Il y a apprentissage organisationnel quand les actions de formation, d'apprentissage autodidacte et de rétroaction s'insinuent au quotidien (échanges d'emplois ou « vis ma vie », passer du temps avec quelqu'un afin de comprendre les aptitudes requises pour un poste, tenir un journal, être tuteur…).



L'entreprise apprenante



Une entreprise apprenante : apprendre de ses clients et parties prenantes…





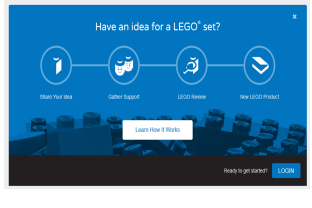


	Produit *1950 - 1990*	Marque *1990 - 2010*	Expérience *2010 - ?*
Approche	• Marketing	• Marketing • Sciences sociales	• Marketing • Sciences sociales • Sciences cognitives • IT
Communication	• Communication produit • Peu de rétroaction avec le client	• Communication Corporate • Intégration des feedbacks	• Communication *live* (réseaux sociaux) • Co-construction • Open-innovation sur les usages
Marchés	• National	• Mondial	• Passer de propriétaire de produits à « locataire d'usage » (ex des jeans) • Local et mondialisé
Cibles	• Acheteur	• Promoteur	• Parties prenantes

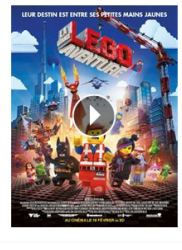












Source : Nicolas Delange

L'un des principaux freins à la recherche créative, selon ***Edward de Bono*** (https://www.youtube.com/watch?v=UjSjZOjNIJg), est qu'une fois une solution adéquate trouvée, nous arrêtons notre réflexion. Souvent une réflexion plus poussée pourrait entraîner une remise en question de cette première solution. Cela nous effraie et freine notre processus créatif. Pourtant, en cherchant un peu plus longtemps, on pourrait sans doute trouver une solution moins chère, plus facile à mettre en œuvre (« creative thinking »)...

Edward de Bono regrette que, dans le vocabulaire, n'existe pas un terme désignant un risque justifié mais qui, pour des raisons hors de notre contrôle, n'a pas donné de résultat.

Le terme erreur et la forte connotation négative qu'il comporte est donc utilisé à tort pour tout ce qui ne réussit pas et constitue un frein à l'apparition de nouvelles idées.

Edward de Bono a développé une intéressante méthode dite des six chapeaux pour résoudre des problèmes et éviter la censure d'idées nouvelles. Voir :

(https://www.youtube.com/watch?time_continue=55&v=UZ8vF8HRWE4) (https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/11/les-six-chapeaux-de-bono/).

- 4 éléments à partager et à discuter avec un groupe de participants à une formation, un « brain storming » :

1, La volonté de ne jamais être dans l'erreur est un grand obstacle à la créativité ;

2, Nous percevons positivement le changement lorsque nous pensons pouvoir contrôler, influencer ou participer à la situation créée ;

3, Le désordre est-il un ordre qu'on ne comprend pas ?

4, « Les innovateurs ont contre eux tous ceux qui n'ont jamais pu faire aussi bien dans le passé et tous ceux qui pensent faire mieux dans l'avenir » (***Machiavel***).

- Sur un plan managérial et opérationnel, une entreprise est apprenante quand, en son sein, le manager veille à :

- Proposer une **valeur d'emploi** dans laquelle on détaille les compétences, et non un poste avec une liste de ce qu'il y a à faire…

- **Questionner** sans cesse… et notamment sur ses propres domaines d'amélioration.

- Faire **mémoire** de ce qui ne fonctionne pas ;

- Régénérer les talents (excellents, différents, généreux) dans des « **situations apprenantes** » qui ne se limitent pas à des séminaires conventionnels en salle…

- Inviter au **Comité de Direction** des personnes qui n'y sont jamais ou inviter à des petits déjeuners avec la Direction des personnes de tous horizons hiérarchiques ;

- Pousser à **enseigner**, **former** en dehors de l'entreprise parce que se « coltiner » à des publics qui ne vous attendent pas est tout simplement formateur. Parler de ce que l'on connait ailleurs que dans son environnement habituel est riche… et conduit à s'interroger utilement. Parfois même à trouver d'excellents apprentis, stagiaires ou tout simplement futurs clients !

- **Mailler** des univers professionnels qui ne se connaissent pas à l'occasion de formations, de séminaires « au vert », de journées d'information ;

- Favoriser le **tutorat**.



- Le renouveau des formes d'organisation, le désir d'entreprise plus apprenantes sont des notions liées aussi pour nous à celle de « **courage managérial** ». Le courage managérial est d'abord souvent le contraire de la réussite ! L'idéologie de la réussite est basée sur le résultat (et le travail au centre de l'existence ?). Etre courageux, c'est ne pas être « à la mode ». Le courage est un **pari** et une **espérance**.

- Le prix du non courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme. Pensons à un manager qui ne sanctionne pas une contre-performance notoire et qui, de ce fait, perd sa légitimité aux yeux du reste des troupes.

- Faire preuve de courage managérial revient à veiller à 8 **risques** pour un manager :

  1, La crainte des **conflits** : les éviter à tout prix ;

  2, Vouloir **plaire** et être **aimé** de tous : ne pas savoir trancher et arbitrer ;

  3, Adopter des conduites **autoritaires** et **cassantes** vis-à-vis de ses interlocuteurs ;

  4, Fonctionner en « **micro-management** » : porter une attention démesurée aux détails, ne pas arriver à déléguer ou inonder ses collaborateurs de mails et de demandes de réponses toutes urgentes ; ***Frédéric Soussin*** souligne à raison que « depuis vingt ans, le mail est utilisé en entreprise, et pourtant, il est à mon sens un travail de désordre collectif puisque le collaborateur passe plus de temps à mettre de l'ordre dans ses mails et à les supprimer qu'à y répondre » (in ***Elodie Gentina*** et ***Marie-Eve Delécluse***, « Génération Z », Dunod, 2018).

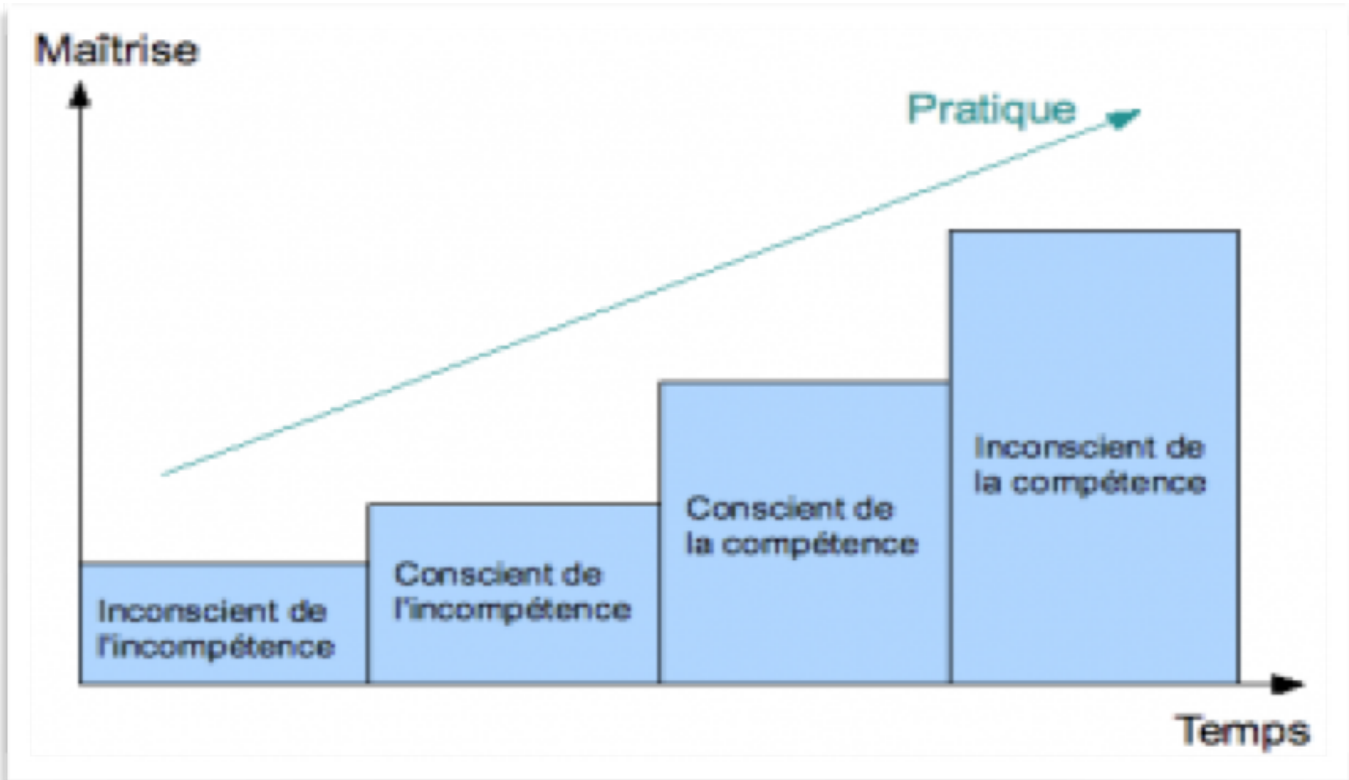
5, Manquer de **confiance** dans ses collaborateurs alors que l'on a pu, dans le passé, être rassuré et reconnu ;

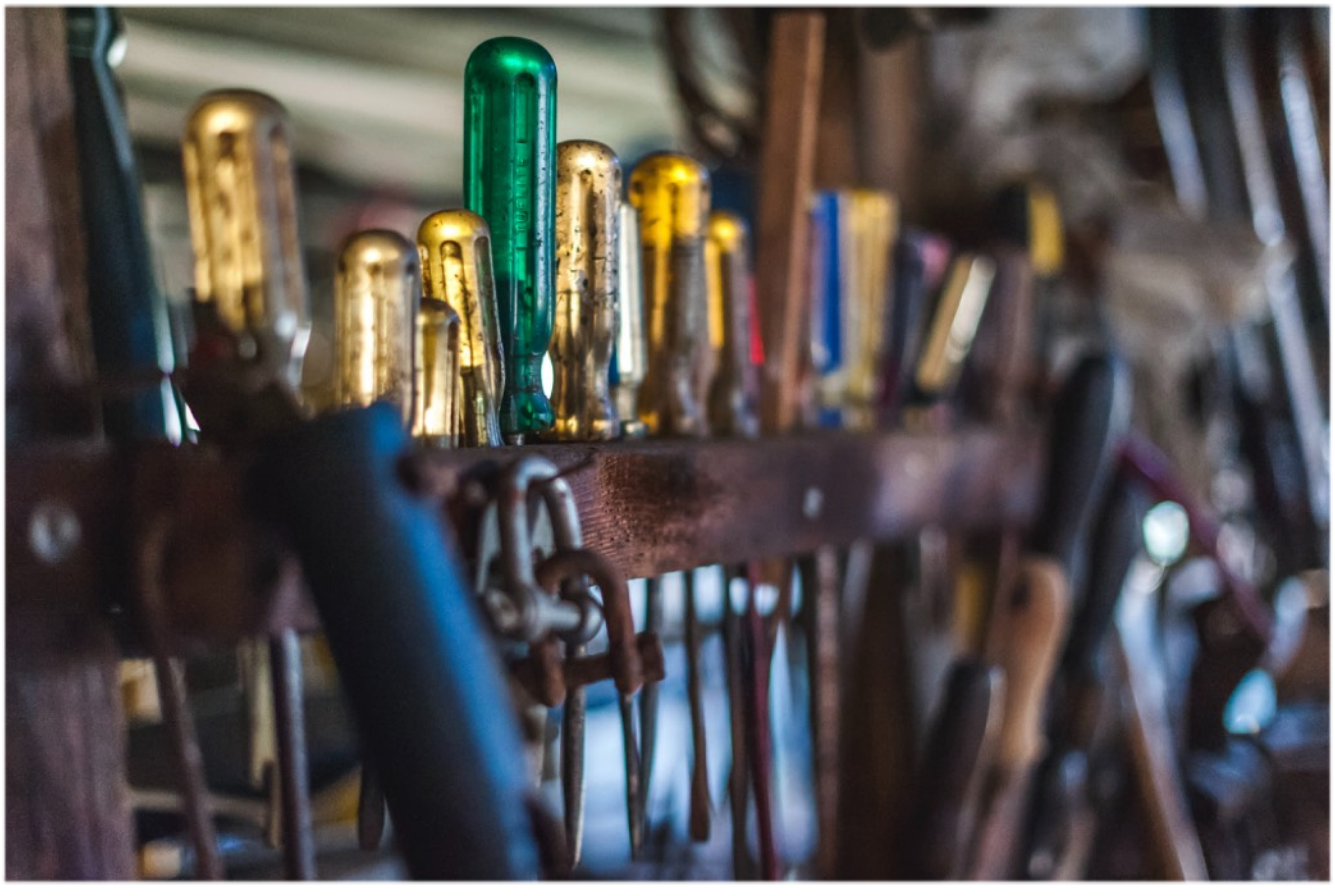
6, Se montrer **inaccessible**, particulièrement en situation de « pression » et de « temps court » ;

7, Vouloir avoir toujours **raison** ;

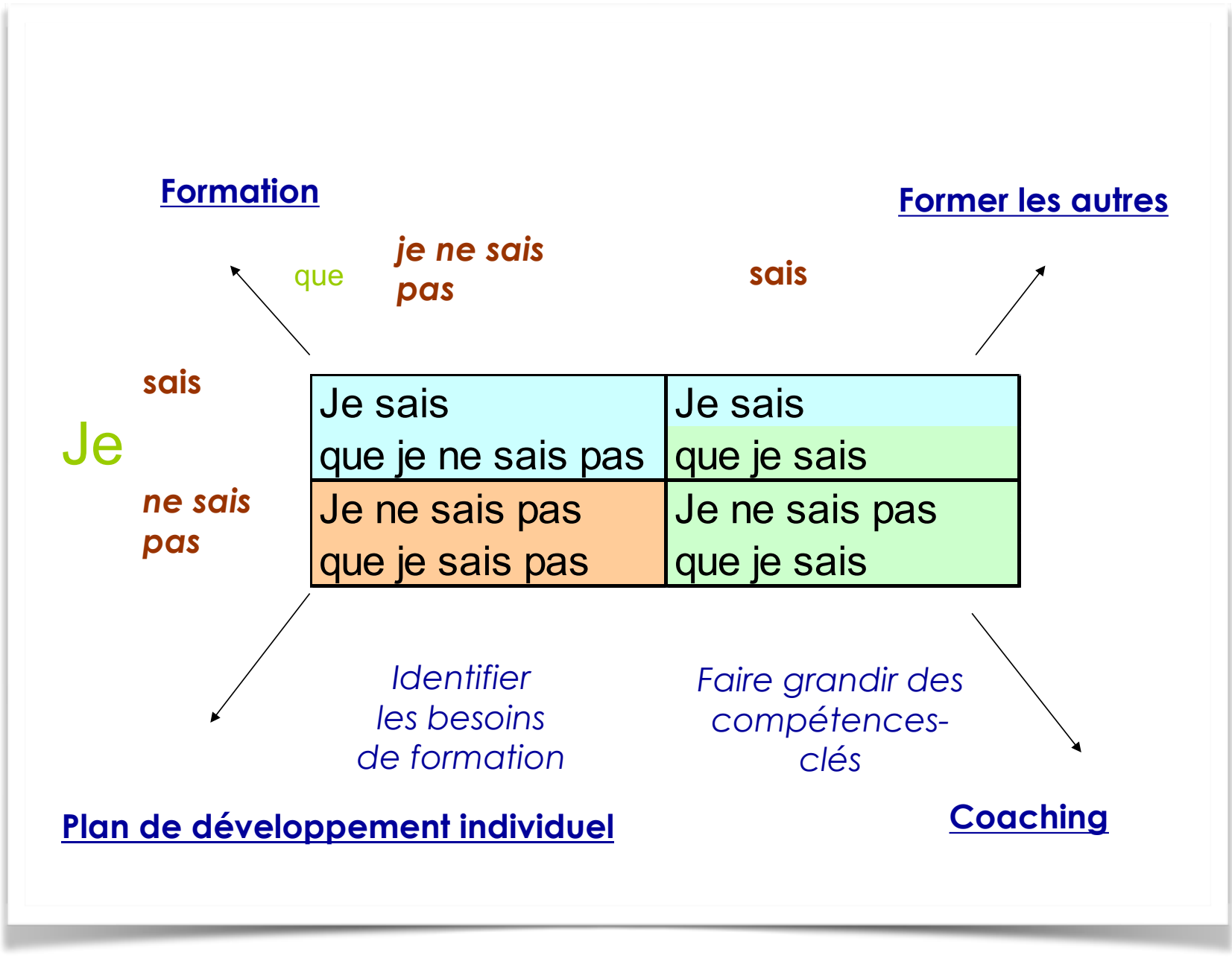
8, « **Rouler** pour soi ».

- ***Romain Bisseret*** (https://www.inxl.fr/author/admin/) dans son article « De l'expertise et de sa mesure » relate que le violoniste ***Nathan Milstein*** en a produit d'ailleurs un témoignage empirique : « un jour, j'ai commencé à me sentir mal parce que les autres travaillaient toute la journée. J'ai demandé à [mon mentor] le Professeur ***Auer*** combien d'heures je devais pratiquer, et il m'a répondu « ça n'a vraiment aucune importance, la durée. Si tu pratiques avec tes doigts, rien ne sera jamais suffisant. Si tu pratiques avec ta tête, deux heures seront tout ce qu'il te faut ».





- Parvenir à faire monter en compétences ses propres équipes… Aidez-vous en vous appuyant sur ce tableau à 4 **entrées** :



Face au quotidien du travail, un manager peut se retrouver dans au moins 4 situations différentes et complémentaires. Chacun d'entre nous s'est retrouvé dans une des cases. L'identifier est un pas vers la **réussite** !

La première (« **je sais que je ne sais pas** ») est une situation dite d'incompétence consciente. Un manager vient, par exemple, de prendre son poste et mesure l'écart entre ce qu'il sait faire et l'étendue de ce que l'on lui demande et qu'il ne maitrise pas. Face à cette situation, pour lutter contre le complexe de l'imposteur (« je sais que je ne sais pas faire mais je ne parle à personne parce qu'il n'est pas bon ici de faire état de ses faiblesses… »), il est important de soutenir et aider : de la formation, du coaching, une baisse temporaire du niveau de contribution demandé afin de retrouver du souffle et de la confiance…

La deuxième (« **je sais que je sais** » est une situation de compétence consciente. Un manager maîtrise le périmètre de son poste. Les actions à prendre : former les autres, transférer son savoir, avoir le plaisir de coacher, recevoir plus de travail à faire (délégation par élargissement du périmètre), avoir des taches plus complexes à faire (délégation par enrichissement du périmètre)…

La troisième (« **je ne sais pas que je sais** ») s'apparente souvent à une situation où la personne a pu perdre confiance en elle et ne sait plus sereinement cerner ses compétences. Pour l'aider à recouvrer son estime et ses forces, il peut être intéressant de lui faire écrire une procédure, un compte-rendu d'une réunion clé… et de la coacher.

La quatrième situation (« **je ne sais pas que je ne sais pas** ») est la plus délicate. Le manager doit être formé et admettre qu'il fait face à des besoins de développement. Son supérieur hiérarchique et les équipes ressources humaines doivent l'aider à lister un ensemble de situations apprenantes : bénéficier d'un tutorat d'une personne plus expérimentée, observer quelques jours le fonctionnement d'un professionnel ou d'une équipe de professionnels aguerris… Attention à ne pas laisser quelqu'un dans cette case : dommageable pour la personne qui le vit et pour les autres dans l'équipe qui pourrait reprocher de ne pas sanctionner à terme une faible contribution.

A ces quatre situations, on pourra associer quatre zones de communication et de connaissances de soi : ma **zone privée** (connue seulement de moi) = ce que je ne montre pas, mon jardin secret, ma **zone intime**, l'inconnu par les autres, ma **zone publique** (connue de moi) = ce que je montre, ma zone inconnue de moi et des autres, ma **zone**

aveugle (connue seulement des autres) = ce que j'ai du mal à admettre par cela constitue un angle mort !

- Des exemples réussis de « **co-leadership en action** » existent : course de relais, cordée d'alpinistes, ensemble de jazz, l'improvisation théâtrale, les héros positifs de la Guerre des Etoiles, ceux de la série Océan…



- Et vous, dans trois ans, votre équipe est devenue plus **apprenante**, vous vous y êtes pris comment ?



Le défi des entreprises apprenantes

- Des liens web et médias utiles :

Luc de Brabandère, 10 paradoxes de la créativité : https://www.youtube.com/watch?v=hmX3XDagn_o

Albert Jacquard, Rebâtir une société humaine sans compétition : https://www.youtube.com/watch?v=tjHx9IMtgiY

https://fr.slideshare.net/EricBlot/savoir-savoir-faire-faire-savoir-du-bon-dosage-des-technologies

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Le défi des entreprises apprenantes » (***Béatrice Arnaud***).



VERS L'ENTREPRISE « ARCHIPEL » : LE RENOUVEAU DU SENS DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

COMPRENDRE LES FORMES DE MOTIVATION AU TRAVAIL A PARTIR DE 3 MODÈLES D'ORGANISATION : « LOYAUTÉ », « EMPLOYABILITÉ » ET « COMMUNAUTÉ DE MÉTIERS »

D'AUTRES MODÈLES D'ORGANISATION : « ENTREPRISE PLATEFORME », « ENTREPRISE ARCHIPEL » ? VERS LA FIN DE LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL DANS NOS EXISTENCES ? ECLAIRAGES SOCIOLOGIQUES

VERS UNE REMISE EN CAUSE DU SENS MÊME DU TRAVAIL ? PERSPECTIVES ENTREPRENEURIALES AUTOUR DE LA NOTION « D'AGILITÉ

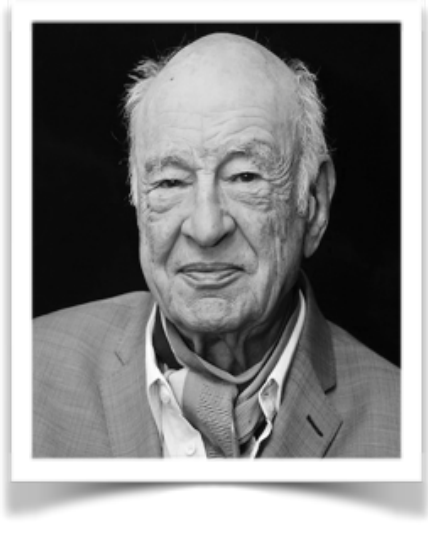


« SI TU VEUX CONSTRUIRE UN BATEAU, NE RASSEMBLE PAS TES HOMMES POUR LEUR DONNER DES ORDRES, POUR EXPLIQUER CHAQUE DÉTAIL, POUR LEUR DIRE OÙ TROUVER CHAQUE CHOSE... SI TU VEUX CONSTRUIRE UN BATEAU, FAIS NAÎTRE DANS LE CŒUR DE TES HOMMES LE DÉSIR DE LA MER » (ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- ***Edgar Morin*** (« Introduction à la pensée complexe », Le Seuil, 2005) nous rappelle que dans l'entreprise, le vice de la conception taylorienne du travail fut de considérer l'homme uniquement comme une **machine physique**. En un deuxième temps, on a réalisé qu'il y a aussi un **homme biologique** ; on a adapté l'homme biologique à son travail et les conditions de travail à cet homme. Puis, rappelle-t-il, quand on a réalisé qu'il existe aussi un **homme psychologique**, frustré par des tâches parcellaires, on a inventé l'enrichissement des tâches. Doit venir le temps de la confiance en mode projet et des organigrammes qui dessinent des périmètres de responsabilité.



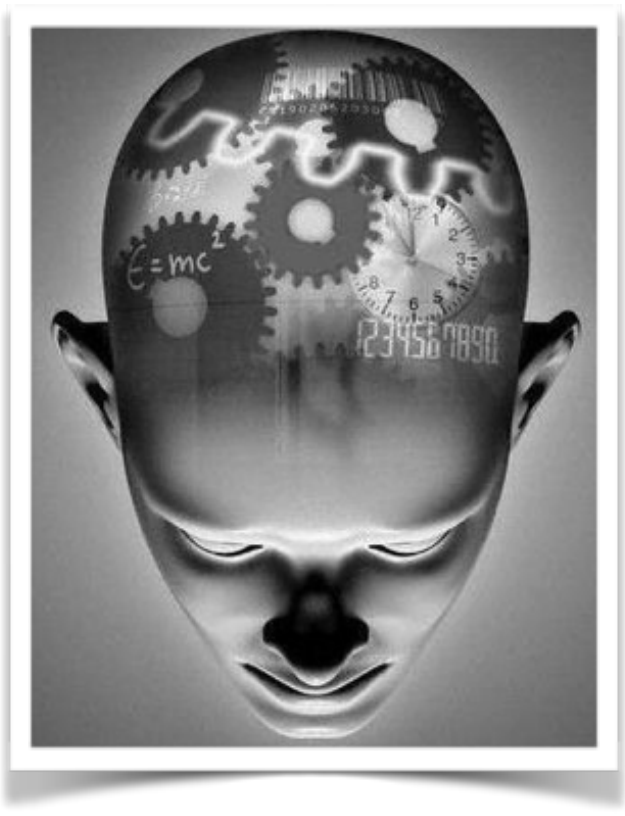


- L’avènement d’internet et des technologies de l’information conduit à un passage souhaité de structures et d’organisations **pyramidales** vers des formes plus **organiques**, plus aplaties et, idéalement, plus fluides.



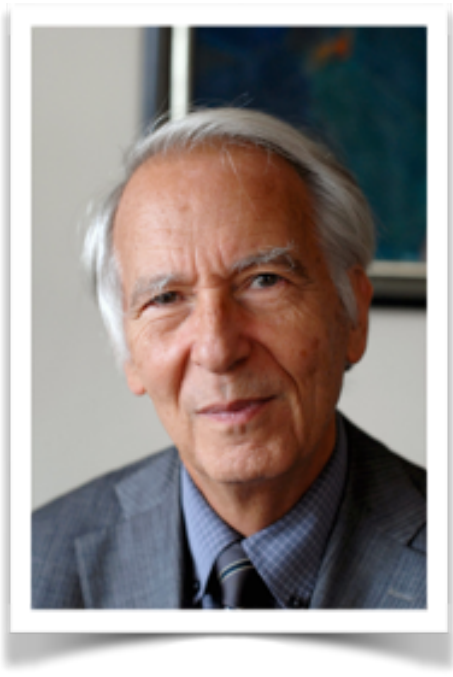


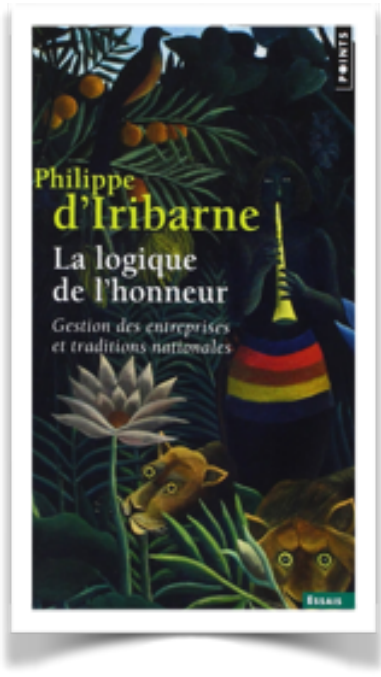
- Le manager doit savoir situer son action dans des modèles de gestion des carrières, de formation et de gratifications en permanente évolution. Le manager devient de plus en plus un **agent/acteur médiateur**, capable de développer des compromis entre individus aux aspirations complexes et souvent antagonistes. Si l’évolution des pratiques managériales est directement dépendante des formes d’organisation et des différentes cultures d’entreprise, plusieurs modèles d’organisation cohabitent dans le monde du travail et souvent dans une même entreprise. Ainsi, à côté d'une hiérarchie pyramidale traditionnelle **(loyauté)**, de nouveaux modèles coexistent **(employabilité – contrat)** et émergent **(communautés de métiers - GAFAMI)**.





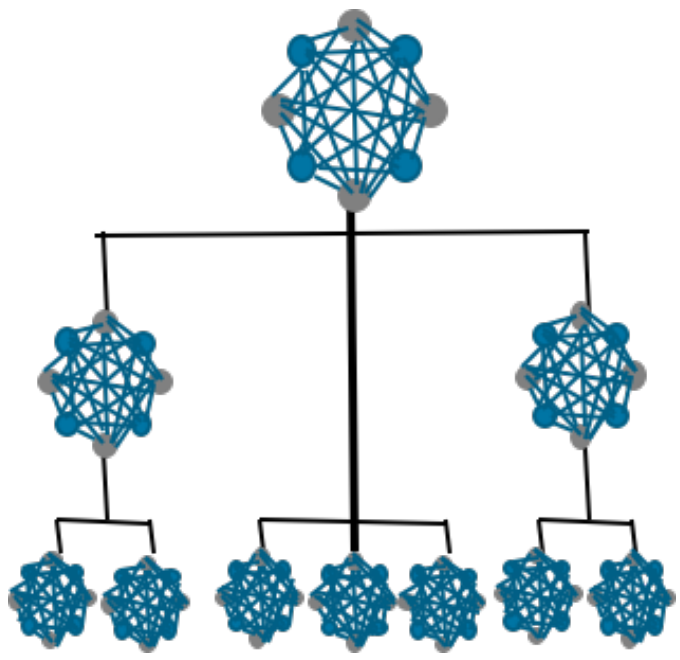
- Les trois modèles d'organisation (loyauté, employabilité, communauté de métiers) présentés font, en partie, référence indirectement à l'ouvrage La Logique de l'honneur de ***Philippe D'Iribarne*** et à l'évolution du capitalisme contemporain.



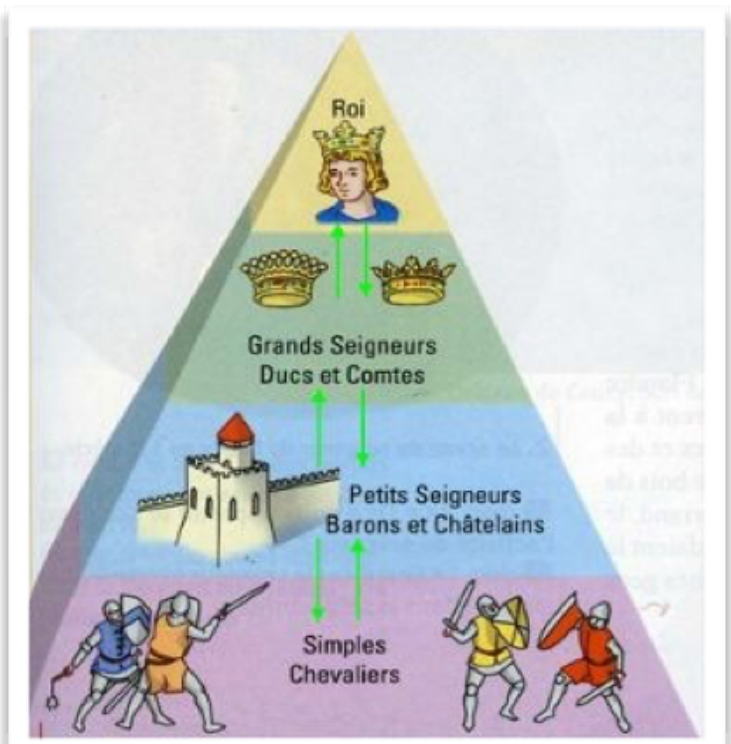


- 1. Le modèle de la loyauté.

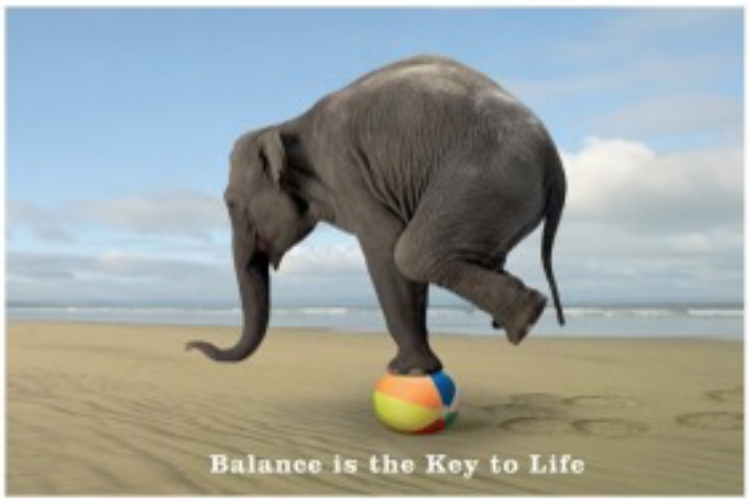
- Dessine-moi l'entreprise, s'il te plaît ! La jeune employée hésite puis trace ce qu'elle a en tête. Une **pyramide hiérarchique** avec tout en haut le "siège" et un contrôle serré des résultats produits. "Ici, on t'explique ce qu'il faut faire et ton supérieur hiérarchique a fait dans le passé ce que tu fais aujourd'hui. Il peut t'aider à le faire. Ici, l'influence n'est jamais sans contrôle !" ajoute t-elle.



- Face à un modèle de la loyauté, la jeune employée reprend le crayon et spontanément exprime que nous avons affaire dans son entreprise à trois types de personnes au travail : les cadres (en distinguant bien les cadres dirigeants et les cadres opérationnels), puis en dessous les employés/techniciens et agents de maîtrise, puis en dessous les opérateurs (les ouvriers dans une usine ou les aides soignantes dans un hôpital). En fait, dans ce modèle culturel d'organisation, on est toujours, et toute sa vie, au-dessus ou en-dessous de quelqu'un. Jeune, on nous demande si l'on a fait une "grande" ou une "petite" école de commerce ou d'ingénieur, puis plus tard, des années plus tard, on continuera de faire mention des diplômes qui sont les vôtres ou qui ne le sont pas. On distinguera les cadres "maison", les "assimilés" cadres des autres cadres ! Le modèle de la loyauté admet : **1 diplôme = 1 métier = 1 carrière = 1 destin social** souhaité dans le sens d'une ascension durement mérité.







- Dans ce type de structure, le manager dispose d'un **statut** formel, d'un lien de subordination et d'une autorité directe sur une équipe. Il a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres. Il est en charge de la fourniture des moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés. Chacun sait où est sa place et ce qu'il a à faire. De plus, cette standardisation facilite l'interchangeabilité de la main-d'oeuvre.

- Dans ce modèle, les différences hiérarchiques sont marquées par les **différences** ostensibles de taille des bureaux, la place de parking plus proche ou pas de l'entrée, par le choix du mobilier...

- Ce modèle se caractérise par le sentiment général d'avoir de la chance d'intégrer l'entreprise ou l'organisation qui nous emploie. On est **fier** d'y appartenir et l'on se pose en société en disant là où on travaille, que ce soit un grand groupe industriel ou une PME innovante.

- L'actionnariat y est historiquement stable : c'est l'Etat ou une famille qui possède la majorité du capital.

- Le modèle dominant de gestion des carrières est celui de l'**emploi à vie** et l'on protège les anciens qui vieillissent dans l'entreprise en ne s'en séparant pas. Le contrat psychologique à l'oeuvre dans les équipes est d'échanger de la sécurité de destin contre une très forte implication. En d'autres termes, au centre de tout, de sa propre vie, se trouve notre travail (quand on la chance d'en avoir un...) et la famille. Tout est fondé sur et autour d'une valorisation professionnelle possible et d'un métier dont on détient les règles. Perdre son métier, c'est perdre tout. On parlera ici de modèle du « **père** » car historiquement, dans ce modèle, les femmes accompagnent la carrière du conjoint, n'ont pas accès aux postes de dirigeants ou très tardivement…

Une valeur culturelle (consciente ou inconsciente) forte du modèle est aussi le **présentéisme**… et l'on pourra demander à un cadre qui part de son bureau à 18 heures s'il prend son après-midi ! Pour réussir, il faut être dans le bon « viseur », celui du regard du **chef**. Ce modèle correspond historiquement à celui du temps long de l'**ascenseur social** : modèle du mérite, de la vocation, de l'ordre, du dépassement de soit et de l'effort constant. Cette valeur du mérite fournit un des schémas d'interprétation forts qui donnent sens aux difficultés de l'existence. Le mérite et l'engagement de long terme sont les éléments d'un ordre culturel à perpétuer.

- Le modèle de la loyauté puise une grande partie de ses racines culturelles dans le bassin méditerranéen et la marque du pouvoir impérial romain. **Rome**, pouvoir centralisateur, est contesté par les peuples de l'Empire. Le bon chef n'y est pas celui qui applique (strictement, à la lettre) les règles mais celui qui donne de l'intelligence à la règle. Le bon chef n'est pas celui qui contraint, impose mais qui laisse la marge de liberté nécessaire pour changer les règles sans le dire et ainsi faire tourner le système. C'est à dire forcément autrement que comme cela est écrit dans les procédures officielles et les livres ! Dans le modèle de la loyauté, on n'est pas **"au service du chef"** mais on lui **"rend service"**… à la condition que ce soit un bon chef ! Le bon chef ne rend pas servil. D'ailleurs, dans ce modèle, on ne parle jamais directement d'**argent** et la notion de client n'a pas historiquement bonne presse. Quand on demande une augmentation de salaire, on s'entendra répondre : "t'inquiète pas, cela viendra !". Il faut prouver d'abord. Ici, on a une vocation, une mission et cela ne se monnaye pas si directement !

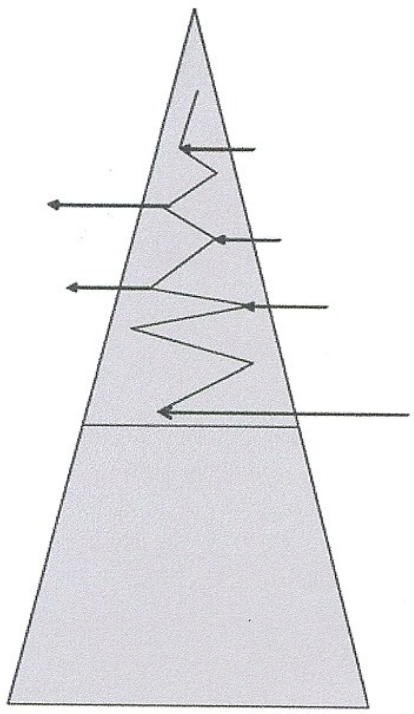
- Ce modèle de la loyauté paraît également fortement rattaché à l'histoire de France et à sa tendance « centralisatrice » : Cadre dirigeant et opérationnel = Clergé / Employés Techniciens Agents de Maîtrise = Noblesse / Ouvrier = Tiers-Etat [1]. Cette tripartition fait aussi écho aux catégories A, B et C de la Fonction publique. A la séparation entre Paris et Province ou "Régions". En France, un grand péril est de « déchoir » et de ne pouvoir retrouver son statut, son rang si on est temporairement privé d'emploi.

Sylvie Chevrier, sociologue française et collègue de ***Philippe D'Iribarne***, précise que "la Révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés".





APPROCHE D'ÉLITE POLITIQUE : LE MODÈLE LATIN



Développement du potentiel :

Tournoi politique

- High fliers
- Compétition et collaboration avec les pairs
- Typiquement multifonctionnels
- Processus politique (accomplissements visibles, obtenir des parrainages, coalition, lire les signaux)
- Si bloqué, sortir et entrer ailleurs
- Le « jeu » carriériste

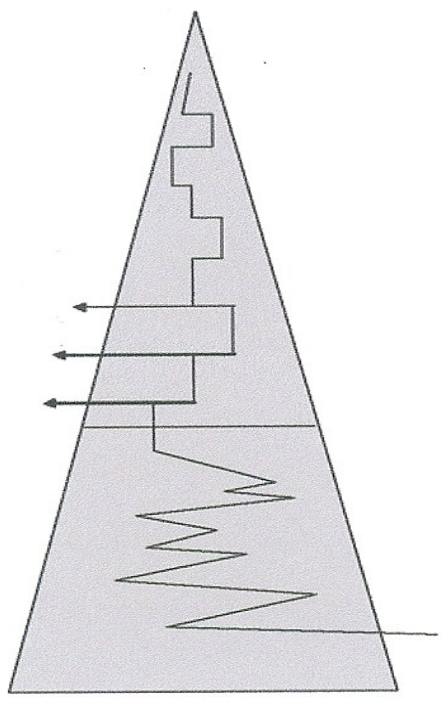
Identification du potentiel :

Entrée élitiste, sans essai

- Entrée directe aux postes de cadre
- Recrutement au sein d'un réservoir d'élite (pas de cohorte)
- Qualités prédictives
- Issus d'écoles spécialisées dans la sélection et la préparation de futurs cadres dirigeants (grandes écoles, MBA, doctorats scientifiques)

Source : Evans, Lank et Farquhar (1990).

APPROCHE DE COHORTE D'ÉLITE : LE MODÈLE À LA JAPONAISE



Développement du potentiel :

Tournoi à temps limité

- Inégalité des chances, les bons emplois pour les meilleurs
- 4-5 ans dans un même emploi, 7-8 ans promotion ou sortie
- Comparaison avec les pairs de la cohorte
- Mobilité multifonctionnelle, une minorité dans des fonctions techniques

Identification du potentiel :

Jugement d'essai d'une élite

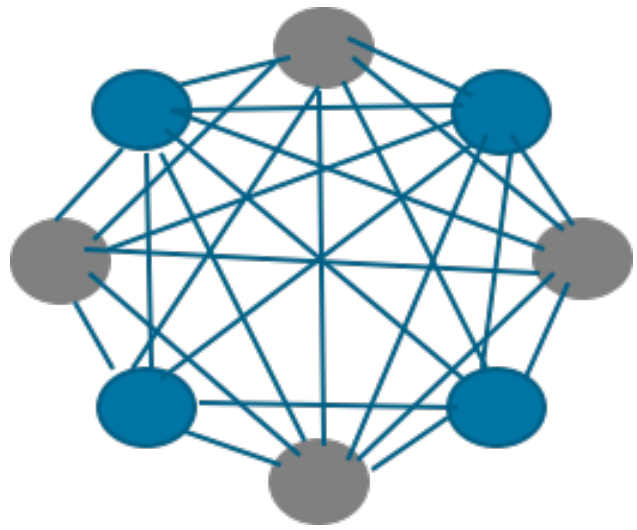
- Recrutement élitiste de cohorte
- Recrutement pour des carrières à long terme
- Rotations de postes, formation intensive, mentorat
- Suivi régulier de la performance
- Égalité des chances

Source : Evans, Lank et Farquhar (1990).

- 2. Le modèle de l'employabilité.

- Le modèle de l'employabilité, c'est celui du « **contrat** » et des différentes mobilités.

- Ici ce n'est pas l'organisation qui fait ma carrière dans le temps long mais le **marché du travail**, les opportunités et les chasseurs de tête pour les managers. Les réseaux d'anciens (d'entreprise ou d'école) aussi. Et aujourd'hui la présence sur les réseaux sociaux. L'important est de se signaler aux yeux de personnes qui vous rendent mobiles. On ne parle plus de "chef" mais de **"manager"**, on parle d'individualisation de la rémunération plutôt que d'augmentation générale résultant d'un rapport de force entre employeurs et syndicats comme dans le modèle de la loyauté.



- Je ne regarde pas uniquement vers l'organisation dans laquelle je travaille (modèle 1 de la loyauté) car je n'ai pas forcément confiance (préretraites, fin de carrières difficiles…), mais je regarde avant tout ma carrière et **mon projet professionnel** à moyen terme en me disant que ma meilleure garantie est de me rendre compétent tout au long de la vie (garantir coute que coute mon employabilité).

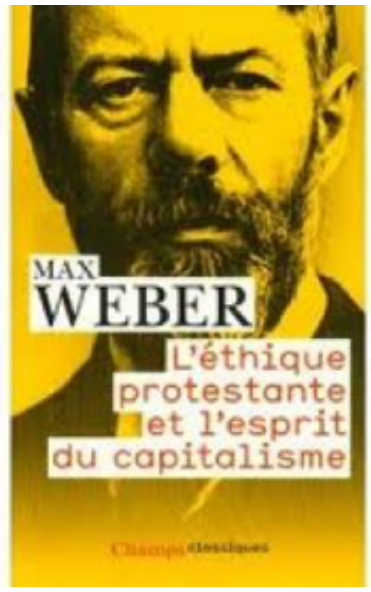
Rester dans la même entreprise toute sa vie apparaît même constituer une menace quand on lit que d'ici à 2050 aux Etats-Unis, 42% des emplois d'aujourd'hui pourraient être détruits et qu'en France, 50% des emplois seraient « automatisables » à l'horizon 20 ans.

- Le modèle de l'employabilité favorise en permanence une triple mobilité : **géographique** (il faut se déplacer physiquement d'une usine à une autre, d'un hôpital à un autre, d'une région à une autre… pour avoir de l'avancement), **professionnelle** (on nous prédit que l'on aura plusieurs métiers tout au long de sa vie et qu'il convient donc de se former aussi tout au long de la vie) et **familiale** (la multi-résidentialité fait que l'on profite des voitures, trains et avions pour travailler la semaine en un lieu et rejoindre son conjoint, sa famille ou ses amis le week-end).

- L'entreprise est vue ici comme un **centre de contractualisation** entre diverses parties présentes pour procurer un service à un client. Son développement s'opère dans un contexte d'externalisations, de restructurations, de recours plus fort à l'intérim, aux contrats courts, aux mobilités accompagnées par les chasseurs de têtes ou les agences de reclassement…

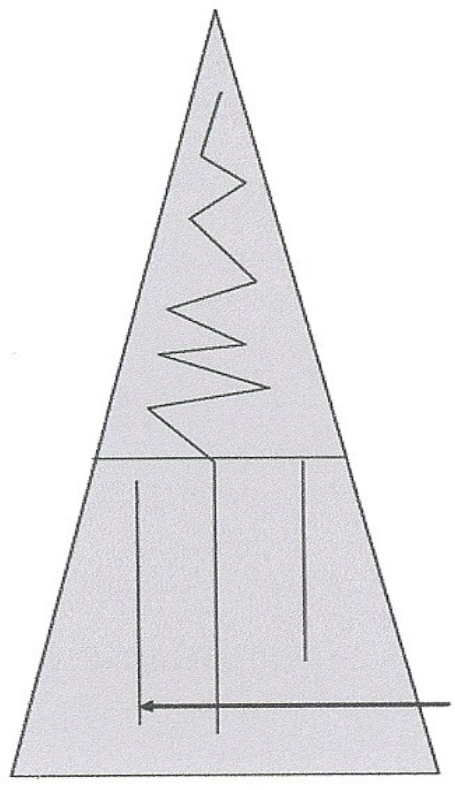
- Dans ce modèle, on entendra souvent « je ne suis pas là pour 30 ans mais pour 4 à 5 ans. Je ne reste ici tant que je continue d'apprendre… pour renforcer mon **portefeuille** de compétences et même me permettre d'apprendre à apprendre ».

- Le modèle culturel d'organisation que nous baptisons ici celui de l'employabilité correspond à un univers de références plutôt « anglo-saxon » que latin, où il est "noble" et non "vil", de faire carrière dans différentes entreprises ou organisations, de déménager, de réussir professionnellement tout en parlant facilement d'argent. Le plus grand péril n'est pas tant de déchoir (perdre son statut) mais de ne plus signer de contrats entre pairs. On y signe d'ailleurs des contrats avec tout le monde, et même avec soi, et sous le regard de Dieu : « In God We Trust » comme sur les billets de banque américains. Ce modèle renvoie certainement - en arrière fond - aux différentes formes du protestantisme (en référence, par exemple aux travaux du sociologue allemand ***Max Weber*** sur L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme). ***Philippe D'Iribarne*** (La logique de l'honneur, Le Seuil, 1989) oppose dans ses travaux, « une logique latine de l'honneur (qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue) » (modèle de la loyauté) à une logique anglo-saxonne de la vertu (qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous) (modèle de l'employabilité) ».



- Face à ces deux modèles (loyauté et employabilité), qui dans une organisation se mélange et se superpose, le management de qualité revient à se questionner sur ce qui est pour nous évident et ne l'est pas pour l'autre quand on travaille avec lui. Il faut se préparer à entendre des **questions** que l'on ne se posait pas avant. Prenons un exemple : est-ce que je dois être là tous les jours ? La question du télétravail… que l'on ne pose pas ou peu dans le modèle du présentéisme de la loyauté se pose davantage dans celui de l'employabilité.

DÉVELOPPEMENT GÉRÉ :
LE MODÈLE ANGLO-NÉERLANDAIS



Développement du potentiel :

Développement géré du potentiel

- Suivi et contrôle minutieux des hauts potentiels par des comités de suivi
- Suivi pour aligner la performance et le potentiel avec les objectifs à moyen et long terme et les besoins en développement
- Importance du personnel en charge du développpement organisationnel

Identification du potentiel :

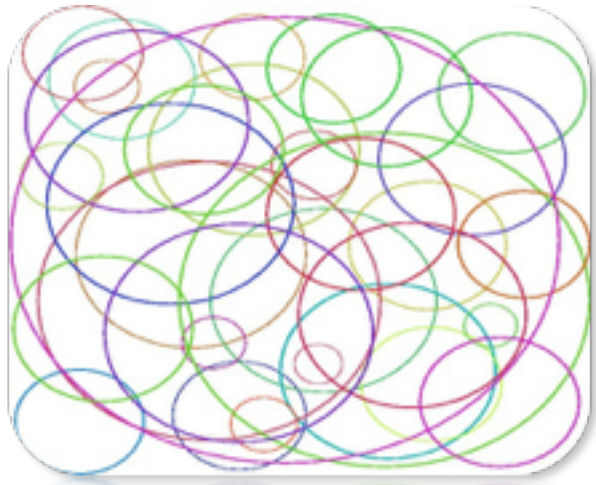
Essai fonctionnel non géré

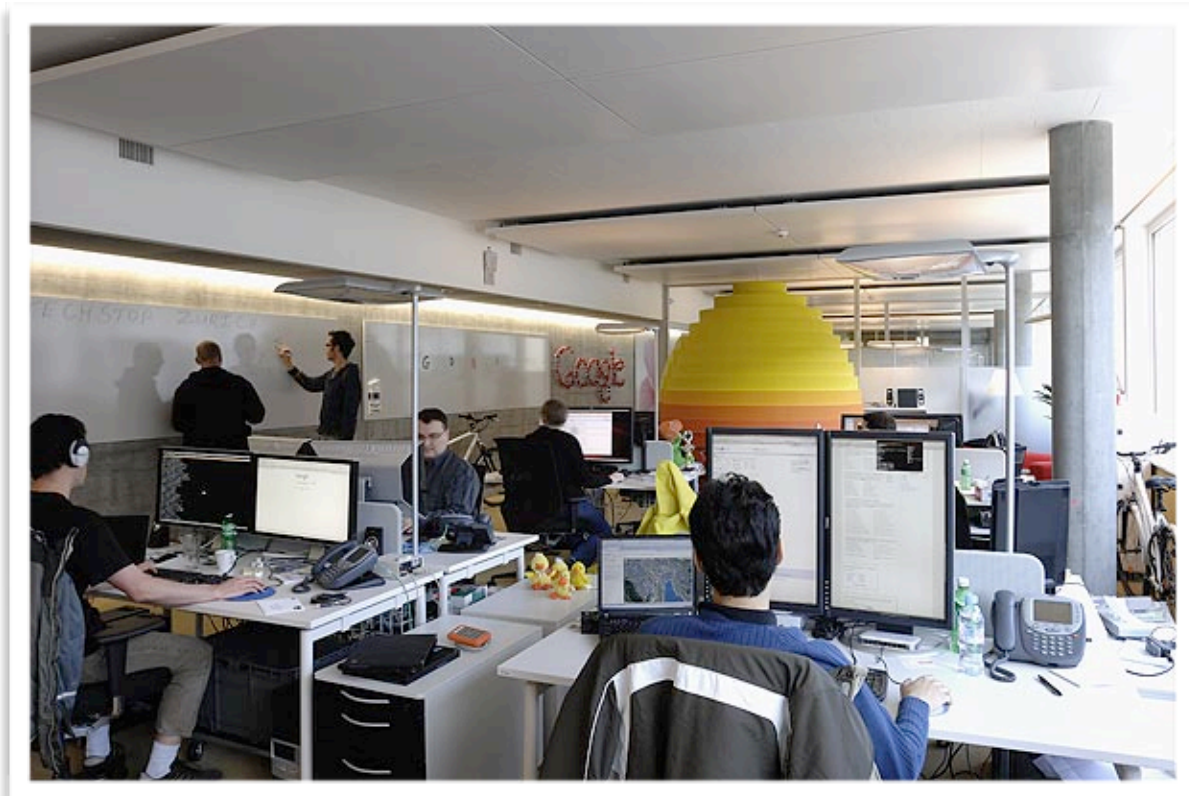
- Peu de recrutement élitiste
- Recrutement décentralisé pour les postes techniques ou fonctionnels
- 5-7 ans d'essai
- Pas de contrôle central
- Identification des « potentiels internes » par les centres d'évaluation, indicateurs d'évaluation
- Possibilité de recrutement complémentaire de hauts potentiels

Source : Evans, Lank et Farquhar (1990).

3.Le modèle de la communauté de métiers.

- Ce modèle d'organisation concerne plutôt les entreprises qui opèrent sur le secteur des systèmes d'information, certains cabinets d'avocats, d'architecture, de conseil… mais aussi, dans une certaine mesure, de grands clubs de sport collectif et certaines troupes des mondes artistiques (pensons au Cirque du soleil). L'**apprentissage** y paraît sans frontières nationales…







- Le mot fort est le « **réseau** », l'inscription dans un collectif temporaire où je suis admis si j'y apporte un peu de mon style, quelque chose de singulier… On m'y demande beaucoup et je suis identifié comme quelqu'un d'intéressant et de talentueux, souvent jeune, dans ce réseau professionnel qui me confère de la grandeur. On pensera à un jeune footballeur identifié dès la sortie de l'enfance, à une jeune femme ingénieur qui excelle dans un logiciel informatique, à une jeune actrice dans une troupe, à la tétralogie "Ocean" au cinéma qui célèbre une action en réseau d'amis…



- On sait que l'organisation industrielle du travail a longtemps été fondée sur la complémentarité des fonctions (taylorisme) en un lieu clos (l'usine) (modèle de la loyauté). Puis les plateaux de co-conception ont tendu vers la simultanéité des temps de travail (modèle de l'employabilité). Les **plates-formes coopératives** (modèle des communautés de métiers) introduisent une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents par des messages, des compteurs, des signatures… quoi qu'il arrive.

Une des caractéristiques du modèle de la communauté de métiers est que l'on est toujours avec quelqu'un d'autre en même temps qu'on travaille. Pensons à ces équipes en open-spaces où se multiplient les écrans. Le fonctionnement en **mode projet** est valorisé, de même que l'évaluation de ses performances ou potentiels par différents acteurs (ses pairs, ses équipes…).

On sait identifier des personnes qui vous font progresser à moyen terme dans un réseau. On célèbre dans ce modèle la figure du talent. Le talent recherché est quelqu'un d'excellent et de différent (il fait des choses par d'autres chemins que les chemins habituels). Il fait preuve d'originalité.





- Dans ce modèle, si tout va bien, on est **entrepreneur, salarié et actionnaire** à la fois alors que dans les deux premiers modèles de la loyauté et de l'employabilité… on est surtout salarié.

- C'est en fait un modèle qui fait référence à un discours idéalisé, proche du **modèle californien** des GAFAMI. Nous serions entrés avec les mondialisations en cours dans un mouvement où, pour une minorité, la carrière se vit comme une épopée (la figure iconique de Steeve Jobs et celle du dirigeant qui se trouve dans l'obligation du « **story telling** » permanent sur sa propre activité).



- On insistera ici sur les **écarts inévitables** entre discours officiel, vie des équipes et ressenti individuel quand l'entreprise célèbre bienveillance, sourires et espaces de jeux mais qu'elle vous demande dans le même temps un engagement de tous les instants et intensifie la concurrence entre les projets ou entre les équipes en interne... On soulignera donc la **compétition** souvent farouche qui préside dans ce type de modèle comme le vivent des joueurs d'un sport collectif à l'entraînement.

Avec les courriels, les extranets, la téléphonie mobile, l'ordinateur… on repère la position de chacun, de manière licite ou illicite… chacun travaille peu ou prou de chez soi, à tout moment. Dès lors à t-on vraiment du temps libéré psychologiquement ou simplement du temps libre ? Comment se dégager de la communauté ou du campus dans lesquels on travaille si l'employeur organise l'espace de travail jusqu'à proposer des **caissons de ressourcement** ?



[1] : Philippe D'IRIBARNE, dans son livre « La logique de l'honneur », mentionne plusieurs modèles qui infléchissent les rapports d'autorité dans l'Hexagone et continuent d'influencer les entreprises et leurs cultures : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître. Un Français se sent libre quand il tient son rang, fidèle peut-être en cela à l'idéal franciscain de « la grandeur de celui qui sert » alors qu'un Américain le serait quand il applique un contrat légalement négocié. A maintes reprises, Philippe D'IRIBARNE (1989) oppose dans ses travaux, « une logique de l'honneur (qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue) » à une logique de la vertu (qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous) ».

Plus largement, Philippe D'IRIBARNE, dans son ouvrage « La logique de l'honneur », cherche à dévoiler dans l'éthos de l'organisation qu'il étudie (trois usines de traitement de l'aluminium), les logiques axiologiques des trois sociétés qui englobent ces usines (individualisme et logique du contrat qui lie défense âpre de ses intérêts par chacun et étalage de « bons sentiments » aux Etats-Unis, fédéralisme et logique consensuelle, fractionnement des corps sociaux issu d'un régime ancien en Hollande et, en France, logique de l'honneur qui marque « combien chacun est en fait attaché à quelque chose qui est de l'ordre des devoirs de son état ».

- ***Frédéric Laloux***, dans son ouvrage « Reinventing Orgnizations », considère que les organisations « Opale » représentent un niveau accompli d'organisation. Elle repose sur trois principes :

  - L'auto-organisation (« self-management ») : les individus et les équipes fonctionnent de manière autonome (suppression de lignes hiérarchique, managers vus comme des coachs, …) ;

  - L'intégrité : les individus sont pris en compte dans leur ensemble (raison, force, détermination, vulnérabilité, émotions, …)

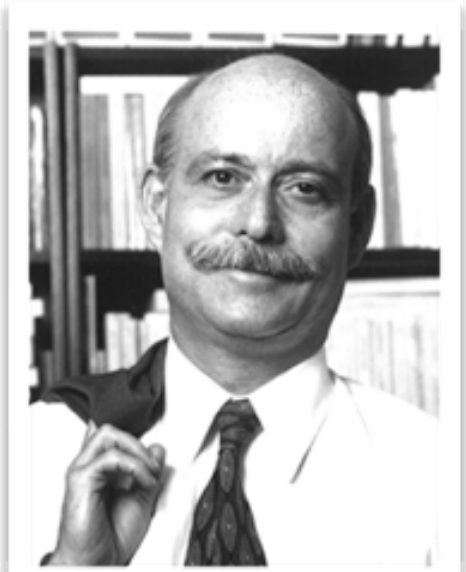
  - La raison d'être de l'entreprise est évolutionnaire (« evolutionary purpose ») : les priorités sont ajustées en fonction de ce qui est vivant.



- Vers d'autres modèles ? « **L'entreprise plateforme** » propose une organisation qui fait se rencontrer dans un espace virtuel, le plus souvent, des clients demandeurs d'un service ou d'un produit, et des fournisseurs. L'essor des plateformes « pair-à-pair » est certes un phénomène récent mais en moins d'une décennie, des entreprises telles qu'Uber (créée en 2009), Airbnb (2008), BlaBlaCar (2006) sont venues transformer en profondeur les marchés que des grandes entreprises du secteur hôtelier, bancaire et des transports avaient patiemment construits. « L'entreprise plateforme » pratique la rémunération par une commission d'apports d'affaires ou de gestion. Elle ne possède pas les actifs qu'elle commercialise. Grâce au commerce en ligne et aux plateformes collaboratives, il est aisé de devenir chauffeur Uber quand on est jardinier, cuisinier quand on est comptable ou encore ingénieur son quand on est journaliste.



- ***Jérémy Rifkin*** dans son ouvrage « L'âge de l'accès » (La Découverte, 2005) l'avait prophétisé…. Le travail à la tâche (livraison, prestations intellectuelles, services à la personne…) sur des plateformes numériques d'intermédiation ne va cesser de se développer. Et ce travail non salarié cache des réalités sociales très disparates. Il recouvre autant des personnes, minoritaires, qui choisissent leurs professions que d'autres, reléguées socialement et souvent isolées. Pour ces dernières, « l'entreprise plateforme » est une réponse au chômage et un moyen de dégager un revenu complémentaire.





- Vers d'autres modèles encore ? « **L'entreprise archipel** ». Le numérique accélère le développement de nouvelles formes d'emplois. Que penser de la tendance à **"slasher"** (to slash signifie « couper », c'est la fameuse barre inclinée sur le clavier de l'ordinateur) quand un candidat à un emploi vous propose de travailler pour vous lundi, mardi et mercredi et vous dit qu'il fait de la sculpture à temps plein le jeudi, et distribue des repas dans une association le vendredi ? Ce que l'on aime, cet « à côté professionnel » (l'écriture, la peinture, le sport..) devient aussi important que le côté "professionnel" ! Enchevêtrement des espaces et imbrication des sphères… dans un fonctionnement en "archipel", le slasher donne l'image d'un individu qui choisit ses activités et gère son agenda au gré de ses opportunités. Il est souvent poussé tout simplement par la nécessité de gagner sa vie et de parer les coups.

- Les « slashers », cumulant plusieurs activités professionnelles choisies, pourraient représenter, en 2018, 16% de la population active contre 3, 4% en 2013. Ce phénomène touche tous les âges mais ne consacre pas la fin du salariat. Le déclin ne se mesure aucunement dans les statistiques puisque le salariat représentait 56 % de l'emploi total en 1900, 65 % en 1950 et 90 % en 2015. Mais les formes du salariat se sont diversifiées (intérim, contrats courts…). Nous y voyons le passage « d'un engagement inconditionnel à un « engagement choisi et affectif » (***Elodie Gentina*** et ***Marie-Eve Delécluse***, « Génération Z », Dunod, 2018) et nous lions ces phénomènes, plus largement, à ces rites de passage à la vie adulte qui perdent de leur lisibilité, de leur force collective symbolique comme autrefois avec le service militaire ou le mariage. Nous pensons que ce rite s'opère dans le cadre du travail et de son système de contraintes.

- « L'entreprise archipel » dessine un monde du travail dans lequel un expert-comptable peut s'entendre dire de la part d'un candidat au recrutement : « moi, si vous me recrutez, je suis chez vous et « hyper-impliqué » du lundi au mercredi, vous pouvez compter sur moi à 110 % mais le jeudi je suis aussi peintre et j'en tire un bénéfice économique à partir d'un site internet qui fonctionne bien, et le vendredi je m'investis dans une association caritative qui me tient à cœur. Votre entreprise d'expertise-comptable m'intéresse beaucoup. J'ai plusieurs vies professionnelles à vivre en même temps. Comment faisons-nous pour que cela se passe bien et que me demandez-vous ? ».

- « Quand on sort de six ans d'études, ça peut faire un peu chier de passer sa journée à répondre à des mails » pouvait-on lire dans une enquête sur les jeunes générations. L'auteur poursuivait : « on se lève à 7h du mat, on s'inflige une heure de transports pour aller faire des choses (« mails », « confcalls ») que l'on pourrait faire à distance avec beaucoup plus d'efficacité ».

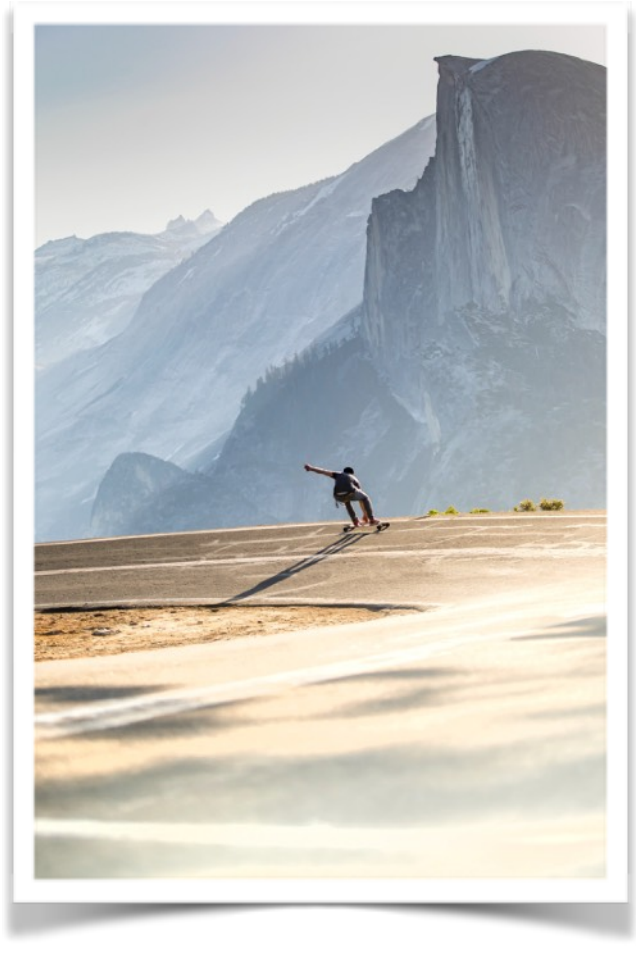
- « L'entreprise archipel » réclamera de nouvelles formes de gratifications matérielles et symboliques, comme de participation au capital. Elle renforcera aussi les relations matricielles et les dimensions « projet ». « L' entreprise archipel » fait sienne les notions de carrière **en spirale** (tous ceux que je rencontre m'aident à monter et à négocier ce que je vaux) et de constants **réseautages** (le temps nécessaire pour construire des réseaux sociaux).

- Ce qui est sûr pour nous est que les trois premiers modèles d'organisation présentés (loyauté, employabilité, communauté de métiers…) cohabitent dans le monde du travail et à l'intérieur d'une même entreprise en fonction des sites, des services, des métiers... Ainsi, à côté d'une hiérarchie pyramidale traditionnelle (loyauté), de nouveaux modèles coexistent (employabilité) et émergent (communauté de métiers). La **distance** face à la notion d'employeur à vie du modèle de la loyauté – hiérarchique pyramidal - résulte de plusieurs facteurs : le développement du travail à la demande (télétravail, travail à distance, nouvelles technologies de l'information et de la communication dans des équipes **déspatialisées**), la recomposition d'un modèle familial traditionnel (sous l'effet des taux de divorce, des séparations, de l'importance prise dans l'éducation par des grands-parents souvent en bonne forme et qui ont du temps...), la multiplication des offres de formation tout au long de la vie, la démocratisation des voyages à l'étranger pour une partie privilégiée de la population, et donc une ouverture linguistique ou culturelle sur le monde plus forte… « Un entretien annuel d'évaluation n'a plus grand sens car une année c'est une éternité et l'on a préfère avoir du feed-back régulier ! On passe d'île en île. Les personnes n'ont pas un statut unique mais travaillent par intermittence. Quel est le public concerné ? Plutôt des profils urbains, diplômés d'au moins un bac +3 et qualifiés. Ils ont travaillé 3-4 ans et se remettent en question autour de leur 30 ans. Parfois avant... ».

- Ces évolutions soulignent le passage du **"centre"** à des **"centres"**, de la **"pyramide"** au **"réseau"** et du **"réseau"** à **"l'archipel"**. Les modèles d'organisation ne s'éliminent pas... ils se superposent dans un grand groupe industriel, dans une PME innovante, dans une administration publique...

- Un mot sur le « **manifeste agile** ». Dans une équipe agile, la satisfaction client est considérée comme la priorité la plus haute. L'enjeu des méthodes agiles est de délivrer de la valeur tôt et régulièrement. Le concept d'agilité a été lancé officiellement du 11 au 13 février 2001 lors d'une conférence située dans les montagnes Wasatch de l'Utah où dix-sept personnes se sont retrouvés dans un hôtel « The Lodge » pour qualifier plusieurs méthodes mises au point sur le terrain pour réaliser des projets de développement Logiciel. Ces 3 journées ont donné lieu à la production du manifeste "agile" rassemblant 12 principes et 4 valeurs qui caractérisent la culture "agile" :

> « Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :
>
> - Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
>
> - Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
>
> - La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
>
> - L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan
>
> Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers ».

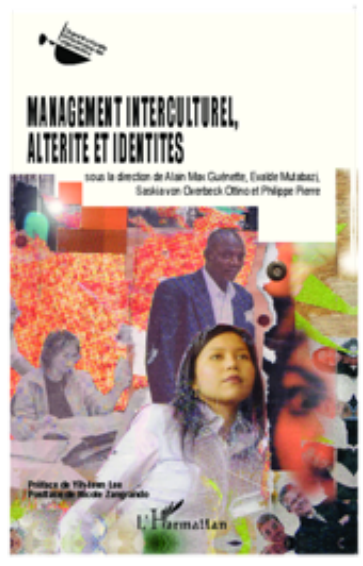


- La discipline du **management interculturel** aide à comprendre ces nouvelles formes d'engagement à distance, les possibilités d'enrichissement et aussi les risques psycho-sociaux pesant sur chacun. On proposera aussi la lecture de ***Eduardo Davel***, ***Jean-Pierre Dupuis*** et ***Jean-François Chanlat*** (« Gestion en contexte interculturel », PUL, 2009) et aussi du livre de ***Alain-Max Guénette***, ***Evalde Mutabazi***, ***Philippe Pierre*** et ***Saskia Von Overbeck Ottino***, « Management interculturel, altérité et identités », L'Harmattan, 2014 pour comprendre le modèle de la communauté de métiers en émergence.









- L'entreprise « archipel » interroge, plus largement, le dirigeant de PME ou le manager d'équipe sur un certain nombre de dimensions (reprises ici dans ce court questionnaire) :

1, Comment a évolué le rapport à l'autorité dans votre entreprise au cours des dernières années ? Notamment avec les plus jeunes générations ? Quel a été l'élément déclencheur selon vous de cette évolution ?

2, Quel lien existe-t-il entre le management au quotidien et le projet d'entreprise à moyen terme ? Quelle est la nature de ce lien ? Etes-vous sûr que ce lien est clair ?

3, Quelles sont les 3 à 5 valeurs les mieux partagées dans l'ensemble de mon entreprise ? De mon équipe ?

4, Quels sont les pratiques courantes en matière de formation au management que je mets en œuvre dans mes équipes ? Intra-entreprise et inter-entreprise ? Existe-t'il des liens avec des écoles de commerce ou d'ingénieurs de ma région, des universités ?

5, Existe-t-il un référentiel de compétences managériales dans mon entreprise ? A quoi sert-il ? Comment et quand a-t-il été créé ?

6, Quels sont les degrés d'engagement et la volonté de la Direction Générale pour élaborer et pour faire vivre ce référentiel de compétences managériales ?





- Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans vos propres pratiques de management ?

Vers l'entreprise « archipel » : le renouveau du sens du travail et des organisations

- Des liens web, documents et médias utiles :

Le manifeste agile : http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html

Le site de l'Association Agile France : http://agile-france.org/

La carte française des espaces de co-working : http://coworking-carte.fr/

« Vers la fin du salariat ?, La gazette de la société et des techniques », Annales des Mines, Numéro 94, novembre 2017.

Le grand bluff du travail « à la cool » : https://www.pme.ch/management/2018/08/09/grand-bluff-travail-cool

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Vers l'entreprise archipel » ou le renouveau des organisations » (***Eric Mellet***).



COMMUNIQUER, QUELLE DRÔLE D'IDÉE ?

5 DIMENSIONS CLÉS DE LA COMMUNICATION EN MANAGEMENT

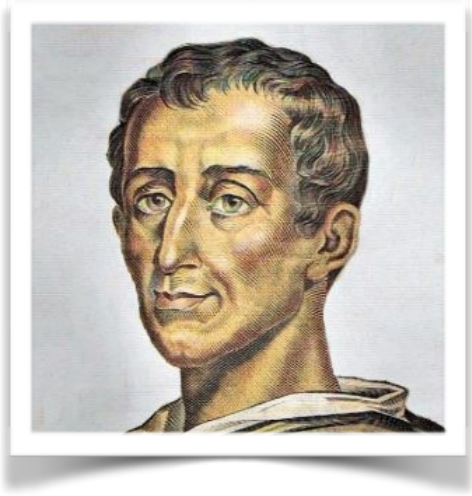
EXPLORER LE RAPPORT AU TEMPS DE TRAVAIL (LA NOTION DE CHRONÉMIE) ET MIEUX COMPRENDRE LE RAPPORT À L'ESPACE DE TRAVAIL (LA NOTION DE PROXÉMIE)

SAVOIR TRAITER LES DIFFÉRENCES ET L'INCONNU : UNE APPROCHE MONOCULTURELLE, UNE APPROCHE MULTICULTURELLE, UNE APPROCHE INTERCULTURELLE

DEVENIR MANAGER INTÉGRANT (DOCUMENT BONUS)

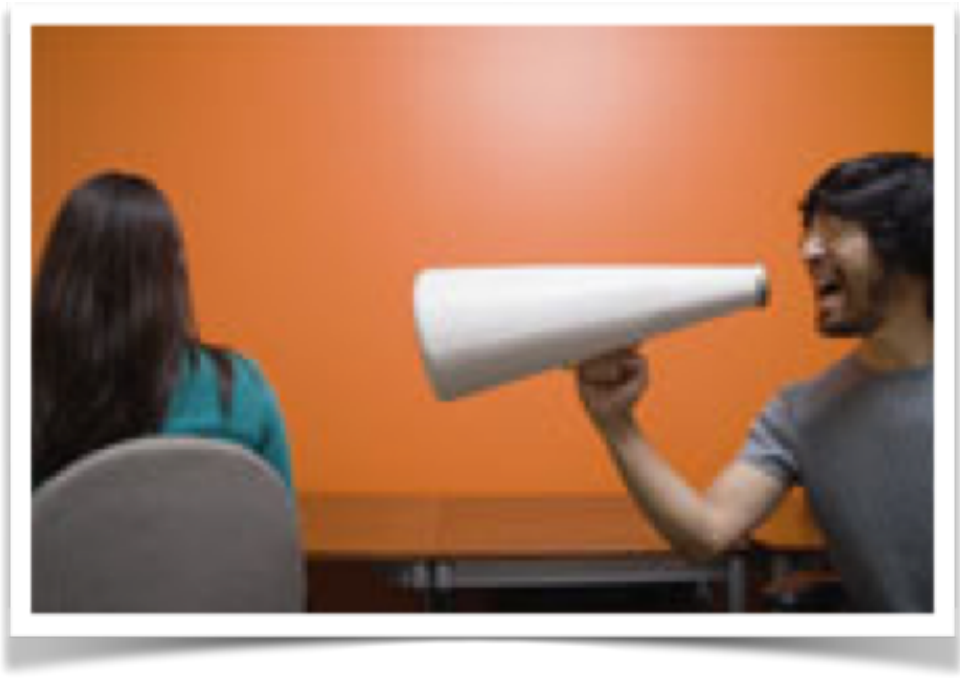


« L'HISTOIRE DU COMMERCE EST CELLE DE LA COMMUNICATION DES PEUPLES » (MONTESQUIEU)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- La communication des peuples, c'est d'abord le constat suivant : seulement 10 % de l'humanité pense en anglais. Tous ceux qui croient en **l'universalité des valeurs** de sa culture est conduit à rencontrer des obstacles en affaires. Et cette ignorance ouvre la voie à des conflits sans fin. Il n'y a donc pas de coopération efficace entre les hommes sans connaissance réciproque et sans remise en cause de ses propres certitudes. Celles ancrées dès le plus jeune âge et qui ne fonctionnent pas toujours quand on franchit des frontières quand on est expatrié ou quand on fait le pari de recruter des jeunes et des moins jeunes qui n'ont pas le même sens que moi de l'entreprise et du travail.



- Dans un monde « multipolaire », on se doit de ne pas ignorer les autres cultures. Plutôt que d'ouvrir les autres à la Raison, Il faut s'ouvrir à la Raison des autres parce que l'autre a des raisons que je ne connais pas.

- L'apport du management interculturel est de confirmer qu'il n'existe pas de **culture universelle**. Tout acte de gestion est « situé culturellement » : un retard, un reproche, un compliment, un regard appuyé, une poignée de main… donnent lieu à pluralité d'interprétations.



- Pour comprendre les autres, 5 **dimensions clés** de la communication en management.

Culture… des dimensions à l'œuvre….

Management interculturel ?	Faits, attitudes, comportements	Quel est le sens chez nous, chez eux ?
La gestion des relations sociales	Supérieur-subordonné Hommes-femmes Jeunes-personnes âgées	« Le chef en papier » « Les cadres en boubous ? » « Les cheveux blancs » « Les premiers mots d'un enfant » « La médaille de la bonne désobéissance »
Les modes d'échange et d'expression de soi	Ton, volume de la voix, émotions Mimiques, gestes, regards	« L'accent britannique » « Je pleure au cinéma… » « Les yeux du touareg »
La position dans l'espace	Espace intime/individuel	« Le frigo de l'américain !»
Temps	Passé-Présent-Avenir	« Le médecin en Afrique et en Europe »

indicateurs-clés	Faits et comportements observables	Questions par rapport au Codage culturel
1. Dialogue et expression	Geste – Oral – Écrit - Émotion	Quels sens ? Quel poids et quels effets dans les relations d'échange et de négociation ?
2. Rapports aux autres	Homme – Femme Jeunes- Vieux Supérieur – Subordonné Étranger	Quelles sont les règles à respecter ? Les critères d'un bon comportement, de légitimité ? Quelle attitude vis-à-vis d'un étranger ?
3. Rapport au travail et à ses résultats **Place de l'individu/ Groupe**	Vie au travail et hors de l'entreprise. Performances personnelles et collectives.	Quel degré d'interpénétration des deux ? Quels sont les facteurs locaux de motivation ? Sont-ils cohérents avec les nôtres ? Comment les concilier ?
4. Rapport à l'Espace	Espace personnel/contact. Espace et hiérarchie. .	Quelle distance respecter pendant l'échange et la négociation ? Vis à vis de son supérieur, son subordonné ? Vis à vis d'une femme ou d'un homme ?
5. Rapport au Temps	Passé – Présent – Avenir. Polychronie Monochronie.	Quelles influence s sur les comportements (prévision, gestion du temps, argumentation commerciale, présence, absence au travail) ?
6. Rapport aux règles de vie en société	Lois – Règlements - Contrats	Quelle attitude vis-à-vis de la loi, du contrat ? Quel degré d'engagement ?

- 8 « points de blocage » au travail et 8 actions en réponse (source : ***Olivier Meier***, Management interculturel, Dunod, 2004, p. 151) :

1. Barrière de la langue locale (mais aussi des langages implicites, sigles, abréviations…). Ne pas « jargonner » et utiliser la langue locale ;

2. Etiquette, normes de politesses et rites d'interaction. Décoder, décrypter, revenir à l'histoire de l'entreprise ;

3. Hiérarchie différente de l'échelle des valeurs, la gestion du temps, de l'espace… Se questionner, questionner l'autre, se laisser questionner ;

4. Stéréotypes et préjugés (la « chaîne de discrimination »). Se méfier de sa première impression et penser contre soi-même ;

5. Problème d'identification des rôles et des pouvoirs. Identifier et valoriser des médiateurs (Homme / Femme « Ressource ») ;

6. Différences en matière de styles de communication. Reconnaître et expliquer les problèmes rencontrés ;

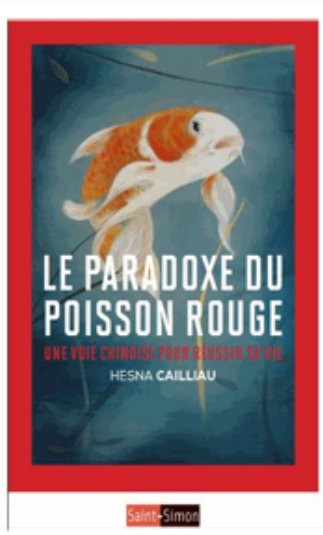
7. Approches différentes dans la manière de percevoir et de gérer les conflits. Savoir utiliser l'humour et le contre-pied ;

8. Religion. Expliquer.

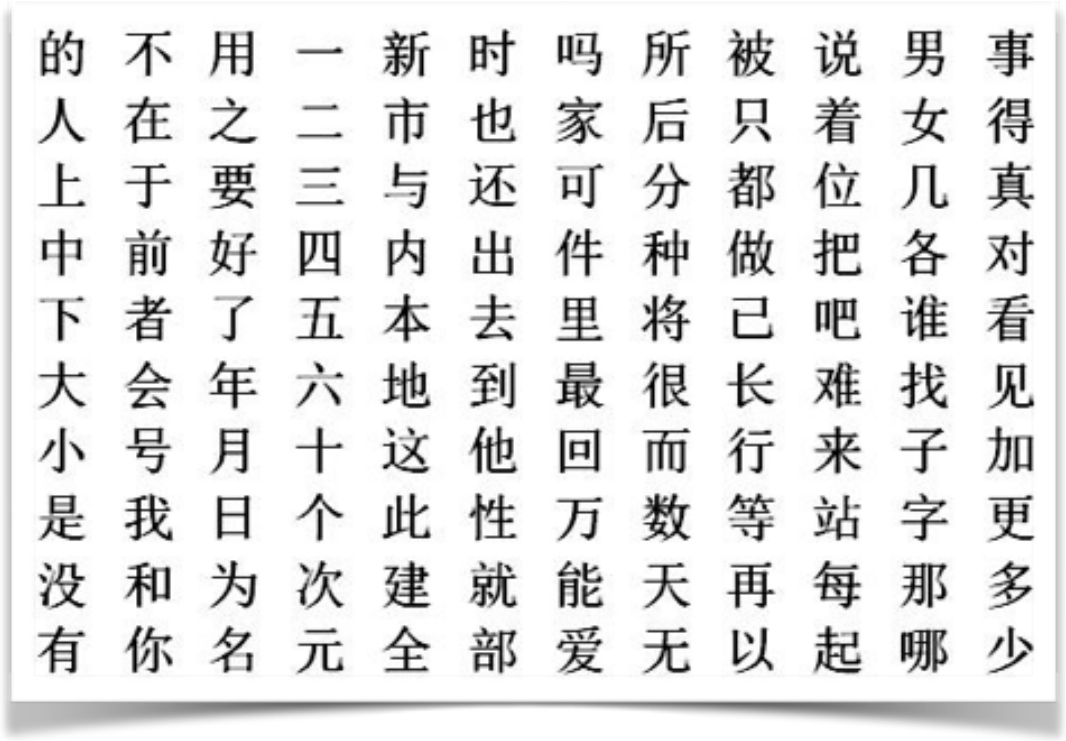
- Explorer le rapport au temps de travail (la notion de **chronémie** = analyse culturelle du rapport au temps).

- **Monochronisme**. On doit à l'anthropologue américain ***Edward T. Hall*** (« La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu », Seuil, 1992) d'avoir introduit le néologisme « monochronique » pour désigner la tendance à gérer les évènements de manière séquentielle, « étapes » par « étapes ». L'accent est mis alors sur la programmation à moyen et long terme, sur la stricte observation des délais et des horaires et sur une conception du temps en ruban décomposant passé, présent et futur en une flèche orientée. Le temps du présent est consacré aux « priorités » mais est constamment investi d'une crainte face à l'avenir. Le « monochronisme » peut renvoyer historiquement à une vision donnée par la Bible et ce début qui tend vers une fin et un salut. Les événements se suivent sans se répéter. On cherche des causes aux événements. On croit au progrès. On pourra noter ici une grande différence entre la culture française pour laquelle « marcher droit », le « droit chemin » sont des choses positives et la courbe qui est synonyme de fourberie. Le chinois est mal à l'aise avec l'idée de Droiture. Il cherche les liens subtils, les connexions, dans un rapport de résonnance et non dans un rapport de cause à effets. Dans son livre « Le paradoxe du poisson rouge », ***Hesna Cailliau***, souligne ces différences : canapé ou chaise, sieste ou journée continue, hammam ou sport de compétition ?





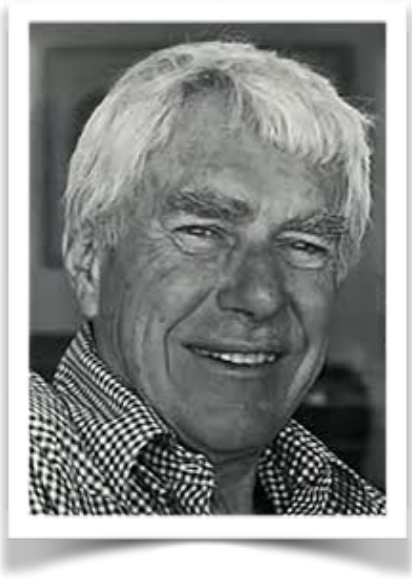
- ***Hesna Cailliau*** rappelle que les Orientaux prennent le temps de la relation. L'instant présent est d'une grande importance et que, par exemple, les Chinois sont très attentifs aux signaux avant-coureurs afin de tirer parti des opportunités. Un proverbe chinois dit « qui voit l'invisible est capable de l'impossible ».



- Pour un Chinois, il n'y a que des vérités plurielles et relatives, ce qui a des conséquences. Ils ne sont pas donneurs de leçon (« je ne suis sûr de rien »). « Le monde flottant » en Chine c'est extra ! Alors qu'en France c'est synonyme de l'incertitude, de l'instable,...

- **Polychronisme**. A l'opposé du « monochronisme », un comportement polychronique consiste à faire coexister plusieurs « temps sociaux » en un seul espace physique. On fait les choses de manière « simultanée » et on peut donner l'impression d'être « absent». On est avec toi mais toujours un peu avec quelqu'un d'autre ! C'est ce que favoriserait l'utilisation intensive des technologies pour la jeune génération qui évolue dans un monde multipolaire et numérique. Cela veut dire qu'elle utilise plus que d'autres l'internet, les téléphones portables, les réseaux sociaux virtualisés… Ces jeunes auront tendance à vouloir répliquer le modèle domestique qui est le leur dans le quotidien du travail et vont attendre/réclamer des outils interactifs de l'entreprise qui les emploie.

Edward T. Hall, en questionnant la notion même de « temps objectif universel » qui est culturellement la marque des Occidentaux, nous rappelle que l'espace du travail organisé est, par excellence, celui où un individu est constamment appelé à mener de front plusieurs activités puisqu'une tâche d'importance supérieure est toujours susceptible de se glisser au milieu de l'exécution d'une tâche de moindre priorité. Les technologies semblent accélérer les choses… ».





La distinction entre « **monochronisme** » et « **polychronisme** » pourra conduire le manager à se demander :

- Nos équipes privilégient-elles une vision linéaire ou une vision cyclique du temps ?

- Avons-nous, dans nos façons de faire une conception linéaire du temps, toujours en progression, entre un début et une fin (tradition judéo-chrétienne) ?

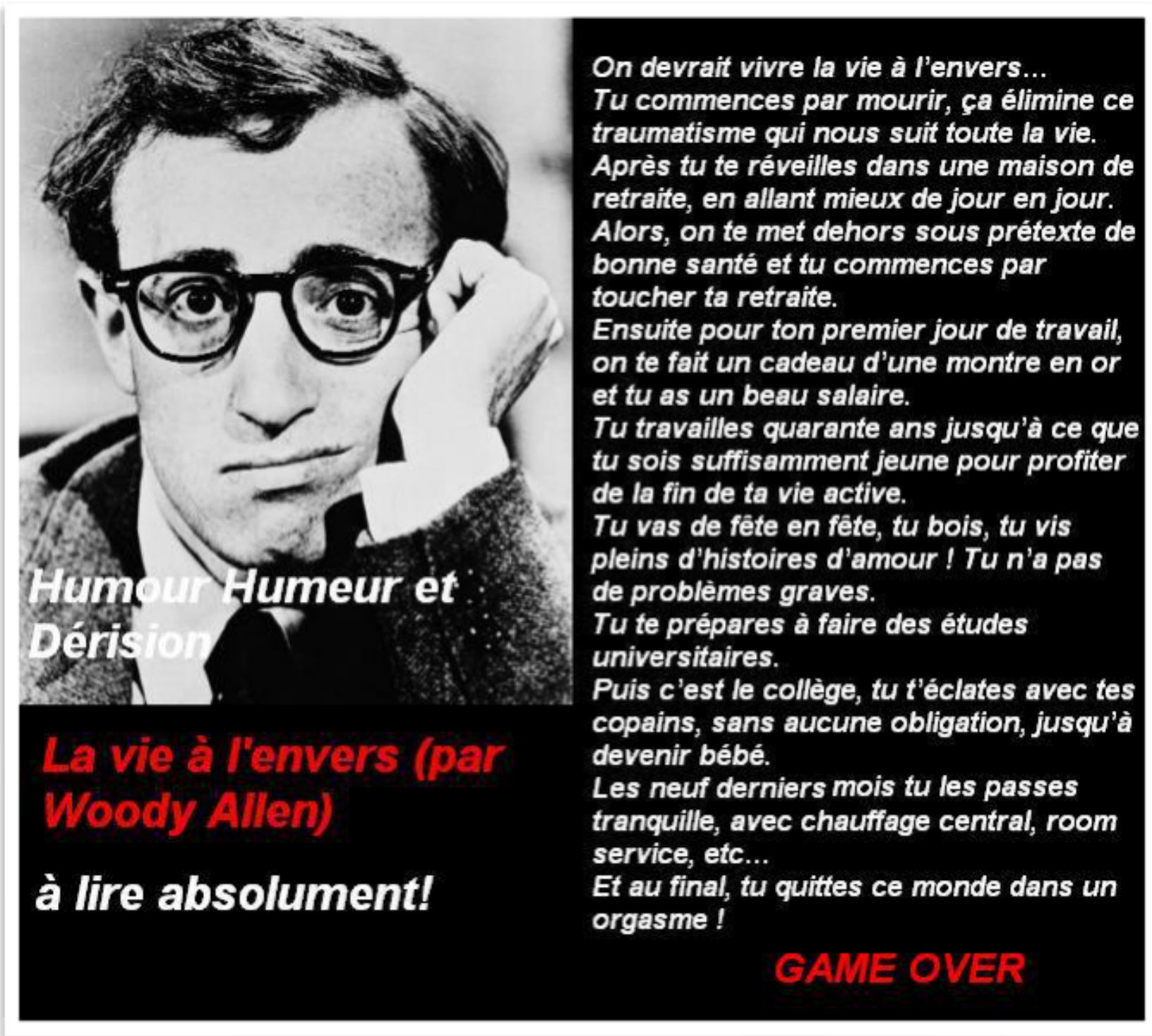
- … ou avons-nous surtout une conception cyclique du temps, calée sur le rythme des saisons et sur l'idée d'un éternel recommencement, tel qu'on peut la rencontrer dans des sociétés asiatiques, africaines ou andines ?

- Quelles sont les conséquences de ces différences de conception en termes de plus ou moins grande acceptation de l'échec ? Et du droit à l'erreur ? Et de ce celui à l'expérimentation ?

- Considérons-nous que le temps peut (et doit) être maîtrisé, planifié, séquencé ?

- Dans nos cultures géographiques ou professionnelles, les individus fonctionnent-ils surtout suivant un système « polychrone » (activités multiples menées simultanément, possibilité de modifier des programmes à la dernière minute, absence de séparation des sphères professionnelle et privée, importance particulière de la relation humaine…) ?

- … ou suivant un système « monochrone » (privilégier l'organisation, éviter la dispersion des activités, maîtriser et compartimenter le temps, fixer des priorités, séparer les sphères) ?



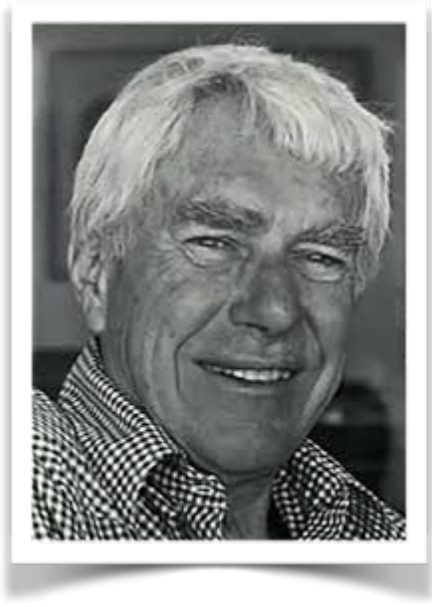
- « **Dessine**-moi ta vie » ! L'exercice proposé à ses équipes peut être intéressant car il nous amène à illustrer qu'il y a bien des manières différentes d'appréhender sa vie. On pourra partager les dessins, sans jugement et en confiance.

Certains vont choisir de dessiner leur vie dans sa linéarité, avec un commencement et une fin et une référence permanente au passé et au futur. On pourra ici avoir du mal à vivre le temps présent, le lâcher prise, car on est sensible aux injonctions comme « dépêche-toi », « il va falloir que tu réussisses », « ne perds pas ton temps », « signes un CDI », « passes ton bac d'abord »... On a tendance à valoriser le passé et on fait confiance aux experts, à condition de connaître leur réputation. Quand le « monochrone » est malade, il va chez le médecin et va peser l'intérêt de la prescription par rapport au temps qu'il doit y consacrer. Quand il est dans la salle d'attente, il compte qui lui reste à attendre. Puis veut voir le maitenant en face-à-face et attends de lui un diagnostic (du haut du sachant vers le bas du patient).

En général, dans la vie, il repousse à plus tard le temps du plaisir. D'abord l'effort, le devoir, ce qu'il y à faire ! Il a un rapport au monde et à la vérité du haut vers le bas : ceux qui savent et ceux qui sont supposés apprendre.

Le polychrone, dans cet exercice du dessin, commence par ce qui lui procure de l'émotion, du plaisir…. A côté de l'émotion (émoticon éventuellement), il dessine une bulle avec des personnes, des voyages, des projets, du sport. Le polychrone n'a pas de difficulté à faire coexister plusieurs temps sociaux dans un seul espace physique. Il se construit dans un archipel relationnel. Les amis de ses amis ne sont pas forcément ses amis. Pour le monochrone, si.

- Mieux comprendre le rapport à l'espace de travail (la notion de **proxémie** = analyse culturelle de la distance physique) avec le livre de ***Edward T. Hall*** « La dimension cachée », Le Seuil, 1971).





Le fonctionnement en « Open-space » peut aviver ce paradoxe de la coopération : pourquoi fournir un effort réel, potentiellement non récompensé, pourquoi donner de soi, si les autres n'en font pas de même ? ***Patrick Scharnitsky*** souligne bien que « si tout le monde mise sur le désinvestissement des autres, chacun réduit ses efforts et le groupe paresse ». Une réponse est possible face à ce sentiment d'inéquité : trouver un moyen de récompenser l'effort individuel par un feedback positif, une attention appuyée lors d'un pot pris collectivement, une prime, une sanction aussi de ceux qui arrivent en retard systématiquement aux réunions parce qu'ils misent sur le retard des autres… En un certain sens, le groupe « déresponsabilise les actes antisociaux et désinhibe. In fine, il peut installer une norme qui fait passer les petites déviances pour des habitus culturels » (***Patrick Scharnitsky***, « Les paradoxes de la coopération », Eyrolles, 2018).

- Plusieurs formes d'intelligence dans les processus de communication. En 1996, ***Howard Gardner*** (« Les formes de l'intelligence », Odile Jacob, 1997) propose une théorie des diverses catégories de l'intelligence qui est intéressante dans le cas de l'évaluation de la performance, des compétences mais aussi du potentiel de chacun en lien avec son âge. Il distingue, par exemple, l'intelligence langagière et verbale (penser avec des mots), l'intelligence logico-mathématique (penser en chiffres et symboles/niveau algébrique et géométrique), l'intelligence musicale (penser avec des rythmes et des mélodies) ou bien encore l'intelligence corporelle/kinesthésique (penser au travers des sensations somatiques) … Howard Gardner distingue aussi l'intelligence visuo-spatiale (penser en images mentales ou externes), l'intelligence interpersonnelle (penser avec l'autre), l'intelligence existentielle ou spirituelle (connaissance introspective de soi) et l'intelligence naturaliste-écologiste (être sensible à ce qui est vivant et à son environnement) (***Bruno Hourst*** et ***Denis Plan***, « Management et intelligences multiples : La théorie de Gardner appliquée à l'entreprise », Dunod, 2008).

Ces différentes formes d'intelligence nous éclairent notamment sur le caractère polysémique et relatif de la notion de « performance ». Nos propres enquêtes montrent qu'un certain nombre de pièges sont particulièrement à éviter au moment de l'entretien d'évaluation : faire des promesses qu'on ne pourra pas tenir ou bien veiller à ne pas transférer la responsabilité à d'autres si la personne évaluée n'est pas satisfaite de l'objectivité du jugement ou de la décision elle-même (comme dans le cas d'un bonus ou d'une augmentation à attribuer). La jeune génération, tout particulièrement, ne se gère pas de loin et accepte que l'on soit focalisé sur les faits si cela permet de clarifier, au final, le système d'attentes. Face à la pluralité de ces formes d'intelligence, un des prolongements managériaux est de ne pas limiter les plans de développement aux actions de formation (je leur fais observer la façon de travailler des autres, je leur fais réaliser un travail à deux, je leur fais participer à l'étude d'un problème avec un expert « extérieur », je les fais participer à certaines réunions, je les envoie comme « ambassadeurs» de notre entreprise dans des colloques, des salons de recrutement…).

- L'**analyse interculturelle** nous permet de réfléchir à nos propres représentations :

  - Pour nous, le temps : une flèche / une ligne brisée / une spirale / un éternel retour ?

  - Pour nous , la vérité et la morale : une unique et universelle / plurielle et relative ?

  - Pour nous, la vie : un combat / un art / un jeu ?

  - Pour nous, la vérité de l'Homme : transformer le monde / jouir du monde / s'écarter du monde / surfer sur la vague / parer les risques / fuir les échecs / promouvoir l'action collective et le Bien commun ?

  - Pour nous, la société : liberté individuelle et égalité ensuite / d'abord le respect de la hiérarchie / la solidarité comme politique ?

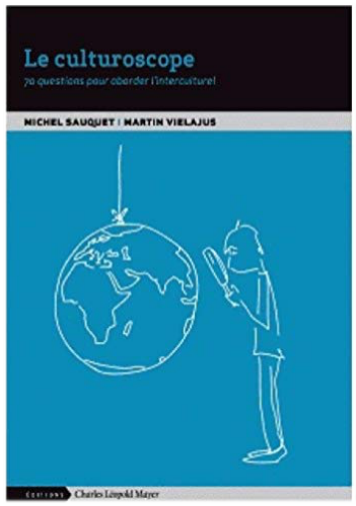
  - Pour nous, la pensée : la grandeur de l'homme (« le cogito »)/« la folle du logis » ?

  - Pour nous, le mode de pensée : la logique du « ou » / la logique du « et » (les contraires ne s'opposent pas mais sont complémentaires, rien ne s'exclut ni s'annule, tout s'ajoute en système) ?

- L'analyse interculturelle a tout à s'enrichir de la démarche originale du **Culturoscope**. Présenté exclusivement sous forme de questions, le Culturoscope constitue un dispositif très pratique d'interpellation associé à l'ouvrage « L'intelligence interculturelle » paru en 2014 - http://www.eclm.fr/ouvrage-367.html (téléchargement gratuit). Les auteurs du Culturoscope sont ***Michel Sauquet*** et ***Martin Vielajus***. Tous deux sont consultants et enseignent dans plusieurs institutions, parmi lesquelles Sciences Po et l'Université Paris-Dauphine. Ils ont fondé et animé pendant plusieurs années l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance. Le Culturoscope s'apparente à un guide de poche à l'usage tous ceux qui vivent ou travaillent au contact d'univers culturels différents du leur (humanitaires, travailleurs sociaux, cadres expatriés, étudiants, diplomates). C'est donc un travail incessant et à toujours renouveler.







- rapports Homme-nature
- rapport au temps
- rapport à l'espace
- rapport à la santé, à la mort

- rapports à l'individuel et au collectif
- rapport à l'étranger et à la différence
- rapport au statut et à l'égalité
- rapport au genre

visions du monde

identité et statuts

cultures professionnelles et organisa-tionnelles

langue et communication

- rapports au travail
- rapport au conflit
- rapport à l'argent
- rapport au pouvoir et à l'organisation

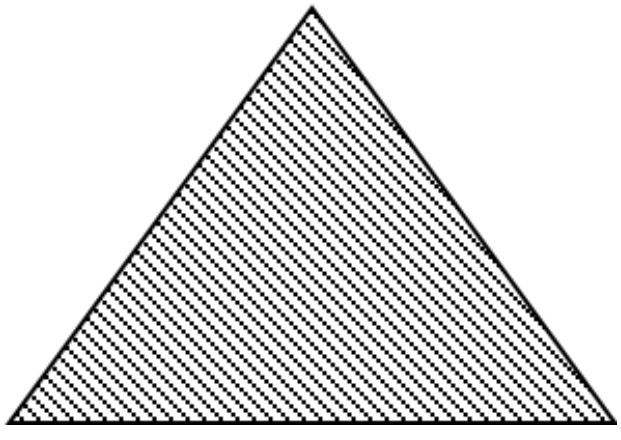
- rapports à la langue et à la traduction
- rapport aux cultures de communication

- Face aux différences culturelles, on observe au moins trois types de réponses.

Dans une perspective « **monoculturelle** », on transforme l'autre « en chose » et la chose c'est nous ; on a un modèle, une procédure, une manière de faire ou de penser… et l'on demande aux autres de le suivre sans vouloir le faire changer ; dans une perspective « **multiculturelle** », on vit côte à côte sans nécessairement se connaître, ni s'enrichir mutuellement ; dans une perspective « **interculturelle** », on se transforme et on grandit au contact de quelqu'un avec qui on travaille !

1- Approche « Monoculturelle » :

Dans cette approche, le mot clé est « **j'assimile** ». Il faut absolument que la personne en face de moi ressemble au modèle que je suis ou que je porte (par exemple, le rapport Siège/ Filiale, ancien/jeune recruté). En France, cette approche est forte et se retrouve par exemple dans le rapport historique entre Paris et la Province (i.e. les régions, que les Parisiens continuent d'appeller la Province). La tendance « monoculturelle » est de se positionner au centre de toute situation et de ne pas suffisamment tirer partie de personnes qui ne pensent pas « comme moi ». Si l'on fait un saut dans l'Histoire, il s'agit d'apporter le Progrès, l'éducation, la fée électricité, le bon goût… à ceux qu'il convient de faire grandir et cultiver…





Chacun son planisphère

Pékin, capitale de « l'empire du milieu »



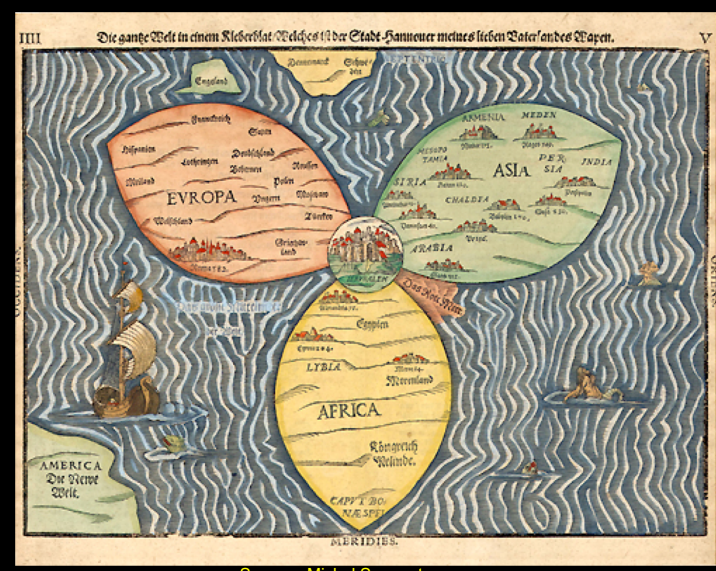
La Mecque, hors de quoi le chaos



Source : Michel Sauquet

Chacun son planisphère

Jérusalem, centre du monde
(Heinrich Bunting, 1581)



Source : Michel Sauquet

Chacun son planisphère

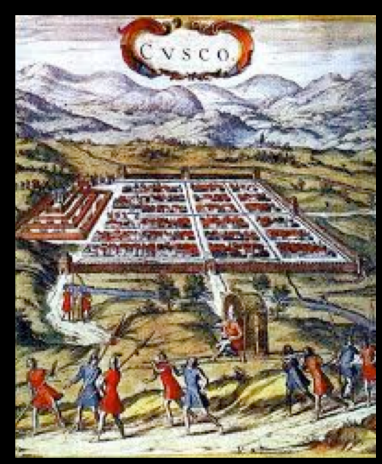
Le Caire, « Oum al-dounia »,

« La mère du monde »…

القاهرة



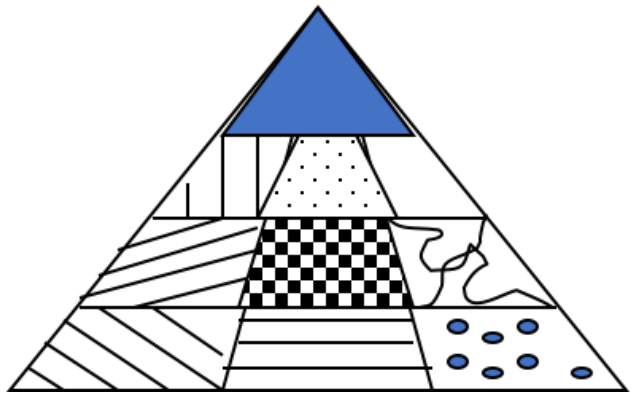
Cuzco, « le nombril » en indien quetchua



Source : Michel Sauquet

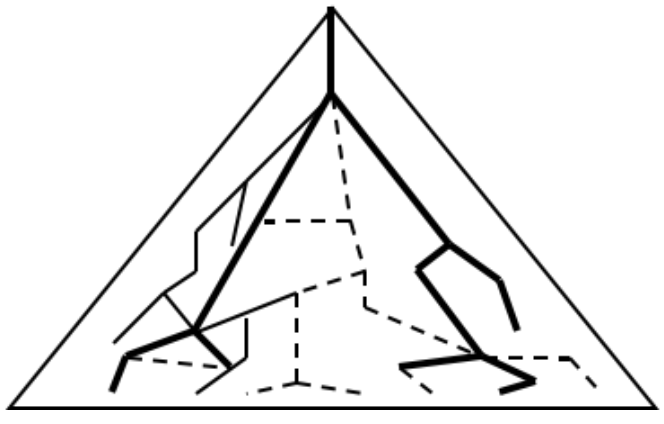
2- Approche « Multiculturelle » :

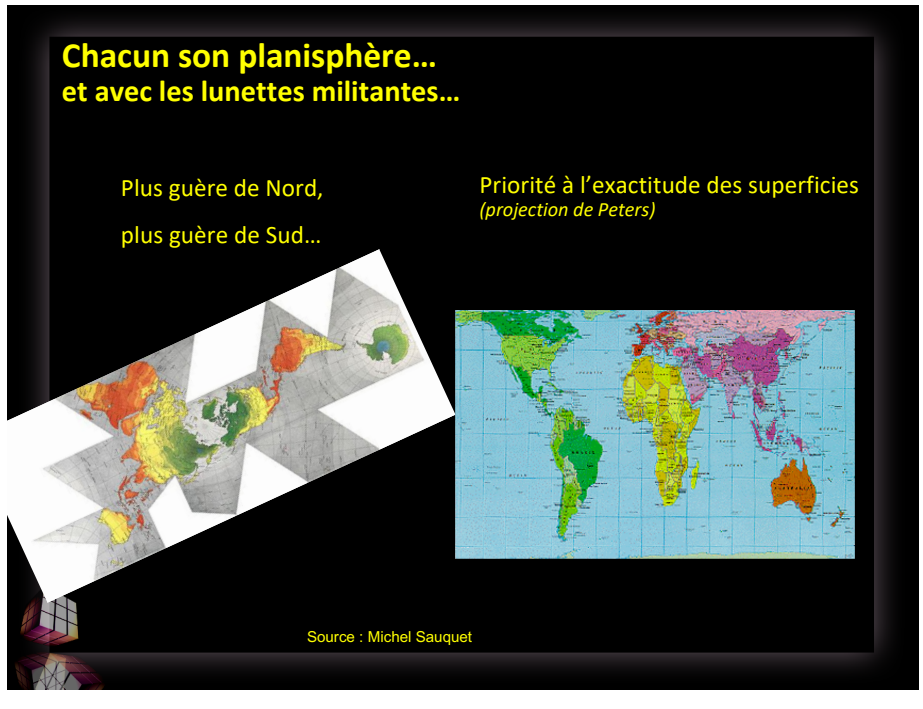
Les différences inquiètent un peu. On vit côte à côte mais on n'est pas certains de se connaitre vraiment. Par exemple : le Merchandising, le Marketing, le Commercial se situent à trois étages différents et discutent guère ensemble en dehors des réunions obligées ! On ne se connait pas et il n'y a pas d'acte de transformation issu du contact de l'autre. On est pas amené à réfléchir à ce qui fait notre existence et ce qui fait nos choix. Ici, les verbes forts seraient coexister, cohabiter ou juxtaposer. On crée de la valeur mais on n'est pas certains de se transformer mutuellement. On ne prend pas le risque. Le mot clé est « **cohabiter** ».



3- Approche « Interculturelle » :

C'est l'approche qui transforme la coexistence en reconnaissance.





Plus que tolérer, c'est vouloir se transformer au contact de quelqu'un d'étrange, voir même découvrir en soit l'étrange étrangeté.

C'est aussi dépasser une certaine forme de peur. Le mot est **« intégrer »**.

Ne pas écarter de tout processus de transformation l'idée de maîtrise et de dépassement d'incertitude et de peur. Comment aider, par exemple, des équipes à recrutement à défendre des candidatures qu'elles jugent « atypiques », c'est à dire « transgressives », et cesser de proposer des candidats toujours susceptibles de plaire au client ou au supérieur hiérarchique, excluant de fait des candidats en fonction de préjugés tenaces ?

- Travailler à l'étranger…

Quelques points clés à retenir selon les conseils de ***Evalde Mutabazi***…

LIVRE EVALDE



- Préparer la rencontre interculturelle (négociation -coopération) :

Se renseigner : livres, films, natifs, expatriés, taxi, restaurant…

Analyser : recouper, vérifier les informations recueillies ;

Anticiper : élaborer des hypothèses d'action ou de réaction.

- Adopter de bons réflexes (attitudes et comportements) pendant la relation :

Etre très attentif, vigilant et empathique sans pour autant oublier son objectif ;

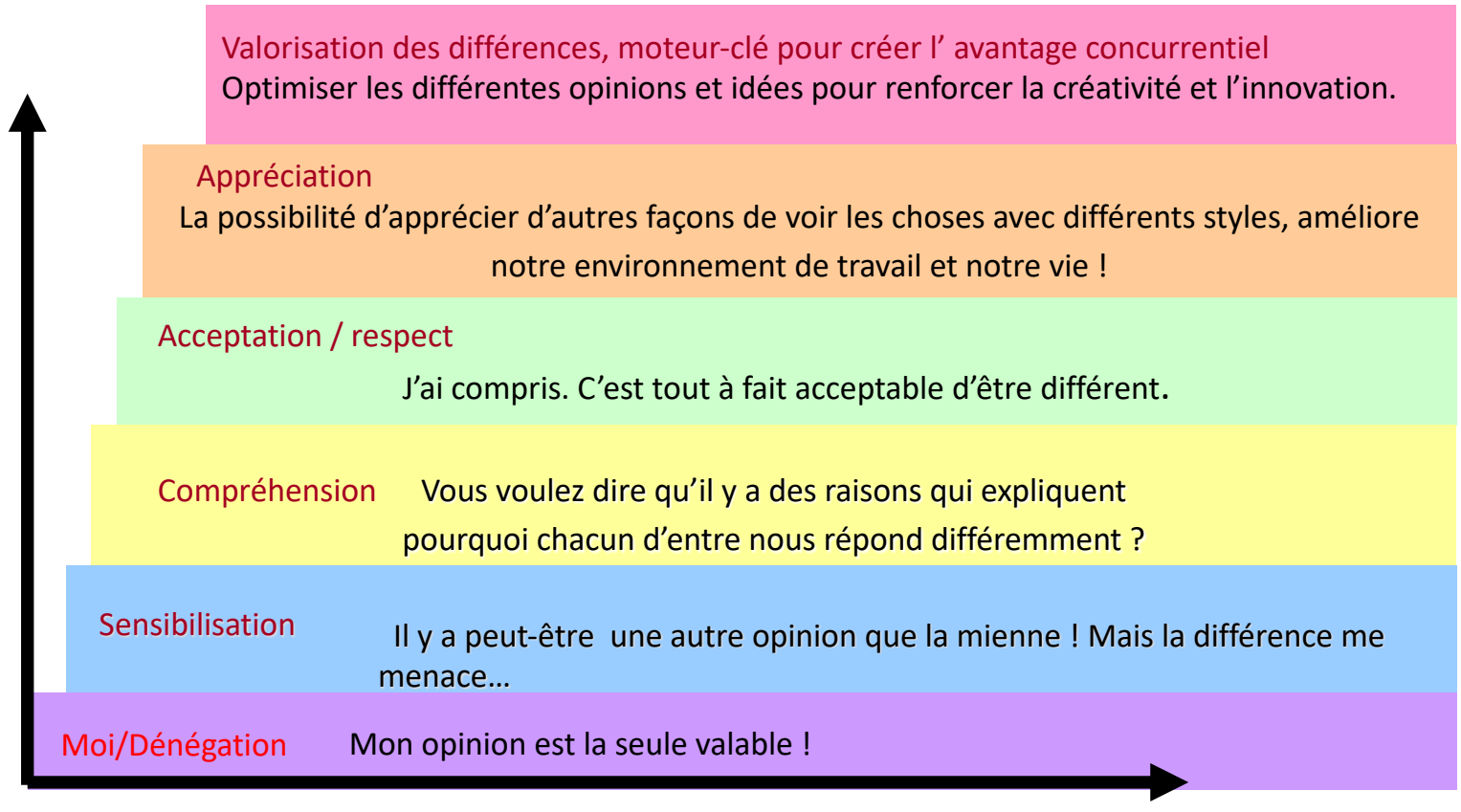
Ouvrir les yeux et les oreilles pour repérer les phénomènes de tension ou de blocage, d'ouverture , de connivence, synergie et coopération ;

Réagir aussitôt que possible pour expliquer, corriger, cadrer, asseoir la relation ;

Savoir poser les questions au bon moment pour mieux comprendre l'autre, son objectif, ses enjeux réels…

Savoir conclure l'échange : valider la compréhension mutuelle et ouvrir sur le futur.

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



Devenir manager intégrant c'est à la fois bien se connaître et s'ouvrir constamment aux différences en parvenant à dépasser peurs et limites.

- Est-il important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail ? Le statut de chef d'entreprise l'oblige-t-il à avoir réponse à tout ?

- 53% des Français adhèrent complètement à cette conception tandis que, selon le Professeur André Laurent, 18% des Américains seulement sont totalement d'accord avec cette conception. Le rôle d'un manager est principalement de coordonner des ressources !

L'enseignant de l'INSEAD souligne que 78% des Japonais sont d'accord avec cette assertion… Peu de subordonnés japonais ne poseraient une question à leur supérieur hiérarchique s'ils pensent que celui-ci n'a pas la réponse…

S'étonner volontairement… Claude Levi Strauss avait une formule inspirante qui fait ici écho : il s'agit moins d'ouvrir les autres à la raison que de s'ouvrir constamment aux bonnes raisons des autres. Ceci implique, pour le manager, de se laisser questionner et surprendre.

Nous allons voir que cette pratique d'étonnement volontaire admet un certain nombre d'étapes et de possibles aller-retours entre ces étapes. Rien n'est jamais acquis !

Première étape et première tendance, naturelle, à combattre, elle consiste en l'entretien de l'idée que mon opinion est la seule valable en toutes circonstances. On parlera de stade de la dénégation.

Une phase dite de « sensibilisation » commence quand on s'aperçoit qu'il y a peut-être une autre opinion que la mienne et que des différences existent entre chacun d'entre nous dans le cadre des relations de travail. Pensons à une femme cadre commerciale française qui négocie avec des partenaires étrangers italiens les conditions d'un rapprochement entre deux équipes à la suite d'une fusion. Face à six hommes qui lui font face autour d'une longue table commune, elle vit une situation qui n'a jamais existé jusque-là et sera la seule femme cadre dirigeante de l'entreprise transalpine. Elle se demande comment créer une nouvelle culture d'entreprise et que signifie, dans un tel contexte, « conduire le changement ». Face à elle, chacun s'interroge sur ses manières de faire. Ce sera la première fois que nous aurons un dirigeant qui n'est pas un homme ! Comment faire évoluer nos certitudes ?

Troisième étape, celle de la compréhension. Vous voulez dire qu'il y a des raisons qui expliquent pourquoi chacun d'entre nous répond différemment ? Pensons à cette opinion commune sur trois nationalités :

Pour l'anglais : Tout est permis sauf ce qui est interdit !

Pour l'allemand : Tout est interdit sauf ce qui est permis !

Pour le français : Tout est permis surtout ce qui est interdit !

Il s'agira alors de comprendre pourquoi pour beaucoup de Français, le problème, c'est le pouvoir. Pourquoi le statut (diplôme, âge, origines, etc.) est central dans ce qui légitime l'autorité et que la solution réside encore souvent dans le recours à une hiérarchie en surplomb.

Il s'agira aussi de saisir pourquoi pour beaucoup d'Allemands, le problème c'est davantage la structure. Le savoir, la compétence, l'expertise technique est ce qui légitime l'autorité. La solution réside alors en l'établissement de procédures et en une clarification des rôles.

Il s'agira enfin de comprendre pourquoi, pour beaucoup d'Anglais, le problème est un problème de communication interpersonnelle. Pourquoi est forte pour eux l'image idéale du

contrat passé entre des hommes libres. Pourquoi historiquement la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort et pourquoi le lien hiérarchique se rapproche du lien client / fournisseur. On fixe des attentes et on évalue la qualité de ce qui est fourni. La solution consiste en de la formation, de l'information, des réunions informelles…

Quatrième étape, celle de l'acceptation et du respect.

Pensons à une assistante de direction sédentaire mais qui vit quotidiennement en trois langues différentes, les contraintes de plusieurs fuseaux horaires et le devoir de se trouver avec les fournisseurs, les clients ou les sous-traitants à l'heure culturelle « juste ». Elle sait que la clé pour bien travailler est de ne pas se formaliser des écarts de compréhension et des rapports si différents souvent aux retards, aux devoirs de chacun, à la notion de risque et aux rapports d'autorité entre jeunes et moins jeunes.

Cinquième étape, celle de la conviction que différents styles de management et de façons de fonctionner améliore la performance des équipes.

Sixième et dernière étape, celle de l'optimisation des différences d'opinions et de croyances. Evoquons le cas d'un informaticien qui partage à distance, quasi-quotidiennement, depuis plusieurs années, avec des collègues qu'il n'a jamais rencontrés physiquement. Il dit très bien les connaître pourtant, parfois mieux que certains de ses propres amis et il entend prolonger les dispositifs d'apprentissage par la mise en place d'un système de gestion des connaissances dans une dizaine de pays différents. La valorisation des différences est ici moteur de l'innovation et d'un enjeu interculturel : comment créer un socle commun avec des personnes qui discutent spontanément des principes et veulent comprendre ?

De la première étape à la sixième, le parcours du manager intégrant est un exercice quotidien, sans cesse à renouveler. Et le travail est ce lieu, ce moment où nous faisons constamment l'expérience de ces différences de représentations et de parcours de vie.

- Si les lois de la gravité sont les mêmes à Tokyo, à Boston et à Milan, il n'en est certainement pas de même de la « culture » nationale ou professionnelles des individus qui y résident et y œuvrent. ***Konrad Lorenz*** (1903-1989), éthologue, Prix Nobel de médecine en 1973, aidera le manager intégrant en se souvenant que :

« Ce qui est pensé n'est pas forcément dit

Ce qui est dit n'est pas forcément entendu

Ce qui est entendu n'est pas forcément compris

Ce qui est compris n'est pas forcément convenu

Ce qui est convenu n'est pas forcément réalisé

Ce qui est réalisé n'est pas forcément réalisé de la bonne manière »



« GERER LA DIVERSITE » : UN ENJEU « IDENTITAIRE » A L'OEUVRE…

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 Allemands font la police,
les Français travaillent,
et le tout est organisé par les Italiens



Source : Patrick Scharnitzky

Dans 5 ans… vous avez pu acquérir des compétences interculturelles, quels ont été les moments et les lieux de cette acquisition si importante ?

Communiquer, quelle drôle d'idée ?

- Des liens web et médias utiles :

La voix de ***Stéphane André*** : L'art oratoire du leader : https://www.youtube.com/watch?v=gS5LVtc9x9I

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Communiquer, quelle drôle d'idée ? » (Evalde Mutabazi).

INTERGÉNÉRATIONNEL : SE MÉFIER DES IDÉES REÇUES !

DÉCRIRE ET COMPRENDRE LES PLUS JEUNES AU TRAVAIL (GÉNÉRATIONS « Z » ET « Y »)

REMETTRE EN CAUSE IDÉES-REÇUES ET CLICHÉS SUR LES GÉNÉRATIONS

FAVORISER LA COOPÉRATION ENTRE GÉNÉRATIONS : 5 BONNES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES DE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL



« NUL N'EST UN GUIDE POUR PERSONNE, MEME POUR CEUX QUE TU AIMES » (HESNA CAILLAU)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Par génération, qu'entendre simplement ? Un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui partagent une vision du monde semblable après avoir vécu des évènements historiques et sociaux communs. La question de l'intergénérationnel est au cœur des enjeux d'emplois et de compétences qui se pose aujourd'hui parce que divers facteurs l'y poussent :

  « Juridique » : signatures d'accords professionnels sur la gestion de la Diversité, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les « Seniors »...

  « Politico-social » : logiques d'employabilité, de maintien et de retour à l'emploi, de sécurisation des parcours professionnels…

  « Sociologique » : vieillissement et réduction du nombre d'actifs, remise en cause du rapport à l'autorité traditionnelle, importance de l'emploi féminin….

  « Professionnel » dans la gestion des carrières : on assisterait à l'émergence de nouveaux modèles de gestion des carrières et à la fin de « l'emploi à vie » (modèle organisationnel de la loyauté). Pour beaucoup de jeunes, la carrière dite « nomade » serait conçue comme devant faire « sens » dans des étapes professionnelles volontairement discontinues. Au contrat implicite d'échange de loyauté en contrepartie de la sécurité dans une seule entreprise ou un seul Groupe, se substituerait un contrat de mise à disposition de compétences contre un accroissement continu de l'employabilité et de la bonne « réputation ».

- ***Louis Chauvel***, sociologue, dans son livre « Le destin des générations » (PUF) insiste sur le fait que dans la prochaine décennie, une pénurie de cadres se fera sentir en France. On devra détecter plus souvent et plus tard les talents, au moins jusqu'à 55 ans. Ces enjeux éclairent fortement une nécessaire remise en cause des stéréotypes associés à la jeunesse et au vieillissement (manque d'expérience, impatience, vulnérabilité…).

- Par-delà les portraits de générations (dites « Y », « X »..) et leur caractère souvent stéréotypé (on connaitrait quelqu'un parce que l'on connait son âge), nous y voyons un enjeu « interculturel » de coopération qui ne résume pas à l'assimilation autoritaire d'un modèle dominant par une autre génération mais qui ouvre la possibilité d'apprentissages croisés en entreprise.



Génération Silencieuse

1950 : Non revendicatrice et travaillant dur



Génération des Baby Boomers

1960 : Impliquée dans le changement



Génération X

1970 -1980 : Période de transition sociale



Génération Y

1980 – 1990 : Dans le questionnement, le Pourquoi



Génération Z

2000 : Issue des nouvelles technologies

- La première consigne que nous pointons est de prendre des distances avec le retentissement médiatique autour de la « génération » Y ou de la génération « Z » et de supposés écarts forts avec les autres générations. Quand on veut identifier les éléments qui font appartenir une personne à un groupe et la différencie d'un autre, la variable de l'âge n'est pas significativement plus forte, dans nos enquêtes et travaux, que celle de la classe sociale ou du positionnement hiérarchique.

- Cela veut dire que les jeunes générations, qu'on les baptise « Y » ou « Z » sont des générations plurielles, n'ayant pas nécessairement les mêmes aspirations ou les mêmes exigences au travail.

- On ne constate pas de différences majeures entre les générations dans la nature des attentes au travail ni de perception d'éléments apparemment inconciliables entre jeunes et moins jeunes dans l'expérience de la coopération au travail.

3 générations qui se font face en entreprise… mais bientôt 4 !

- Génération BB (+ 68 ans…), Génération Héritage (+85 ans)
- **Génération Naturel** (les quinquas) ou **HB**
- **Génération Réseaux** (les quadras) ou **X**
- **Génération Mosaïque** ou **Y**
- **Génération Z** ou **Millenium**

Sources : William Strauss & Neil Howe; Jean-Luc Excousseau.





- Toutes les générations expriment leur expérience du travail en termes de reconnaissance et valorisent l'esprit d'équipe et le besoin impératif de valider ses choix avec le management de proximité. Une large majorité de personnes interrogées dans une enquête OPCALIA (Livre blanc GénératYon(s). Décrypter pour mieux comprendre, juillet 2014, ***Thierry Lemoine***, ***Philippe Pierre*** et ***François Buchou***) exprime le souhait d'évoluer dans un environnement stable et sécurisant. Tous, loin là, ne cède pas aux sirènes de Google et du modèle californien de management (ce que nous avons pu nommer, dans un module précédent, le modèle de « la communauté de métiers »). Les jeunes entre 18 ans et 32 ans ne dérogent pas à la règle même s'ils évoquent le fait de devoir changer d'employeurs plus fréquemment que leurs ainés. L'impression de devoir construire « soi-même » son avenir est forte chez tous.

- Le sens de la « juste délégation » s'exprime davantage encore chez les jeunes entre 18 ans et 32 ans en termes de disponibilité quotidienne de l'encadrement et de clarification très fréquente du cadre de la mission.

- Nul besoin ressenti de réviser les valeurs de l'entreprise pour dynamiser la coopération entre générations si on s'attache à vaincre les écarts entre discours officiels, pratiques réelles et vécus des personnes qui travaillent.

- Les jeunes disent avoir besoin plus que les autres d'un accompagnement individualisé, voire personnalisé (déficit ressenti de feed-back régulier). C'est du manager et des collègues en tant qu'individus qu'ils attendent du support et non de l'organisation formelle. Est-ce toujours possible avec les formes choisies d'accompagnement plutôt collectif que les entreprises pratiques actuellement ?

- Les impacts du travail sur la vie personnelle (aménagements d'horaires, de télétravail) et la transparence dans le contenu des postes (notamment la définition claire des objectifs et priorités) priment chez les jeunes interrogés sur la possibilité d'évoluer rapidement. Ceci conduit à relativiser l'idée reçue selon laquelle les jeunes générations privilégient mobilité à loyauté. Ils ne seraient pas nécessairement des « zappeurs ».

- Les demandes d'auto-apprentissage (e-learning, documentation facilement accessible, « serious games »…) sont fortes chez les jeunes interrogés dans notre enquête.

- Les valeurs auxquelles s'attachent les jeunes interrogés : le respect, la confiance, la qualité du climat social et la proximité des relations convergent avec celles des aînés.

- Comment mieux favoriser l'expérience des anciens. Faut-il aller jusqu'à des pratiques RH spécifiques par génération ? Nous ne le pensons pas. L'enjeu pour toute entreprise ou organisation innovante, est bien de savoir-faire du management de la diversité des âges et de toutes les diversités une opportunité de performance et d'innovation sociale.

- Une fois encore, cela conduit, selon nous, à développer une attitude d'« intelligence de l'autre » (***Michel Sauquet*** & ***Martin Vielajus***, « L'intelligence de l'autre », Edition CLM – 2007) par laquelle chacun dans son travail, prenant un peu de distance par rapport à ses propres prismes culturels, fait crédit a priori à l'autre d'avoir, dans ses méthodes et ses comportements, des raisons et des logiques de fonctionnement qu'il ne connaît pas ou trop peu encore. Comme l'écrit ***Jean-Luc Excousseau***, dans son livre « La mosaïque des générations », l'important, pour un manager, est d'avoir du fond (pourquoi perdre son temps avec quelqu'un qui n'a rien à dire ?), de la forme (dans une société de spectacle et de l'immédiat « post-télévisuel ») et du tréfonds (parler, agir avec ses tripes, avoir envie de transmettre…).

- Génération Z ?

La génération Z regroupe des individus nés après 1995. On la baptise notamment « Génération WTF (Wikipédia, Tweeter, Facebook) ». L'adolescent d'hier obtenait le droit de mobiliser la télévision ou le téléphone fixe familiaux. Aujourd'hui, très jeune, il réclamera son propre smartphone et sera victime de ce que certains nomment « nomophobie » (ou crainte d'être séparé de son portable). On pourrait parler de « digital natives » (plutôt que « digital adopters » pour les « Y » et les « X ») qui passent leur temps à alterner entre différents sites et différentes plateformes (Messenger, Instagram…). Des plateformes qui cherchent à devenir « servicielles » pour évoluer au-delà de la simple conversation. Pensons à l'exemple de la domotique et de l'assistant personnel. Faut-il autoriser les portables pendant les heures de travail ? Oui. Ce que l'on doit sanctionner est l'usage excessif - individuel - des outils numériques. Les « Z » sont, dès la naissance, des individus augmentés. Pour eux, l'ordinateur (fixe) enferme tandis que le lien sur smartphone (mobile) libère.



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, pas de l'âge

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 »



Génération Mosaïque (18-30 ans)

Se faire une place dans la vie sociale ! Mais en attendant, la tribu est mon miroir…

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

Veulent créer des communautés à liens faibles, des tribus à liens forts… « Je suis / J'aime »

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

Le réseau comme « aimant à opportunités » et force du « lien faible »… « Crowdfunding »

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

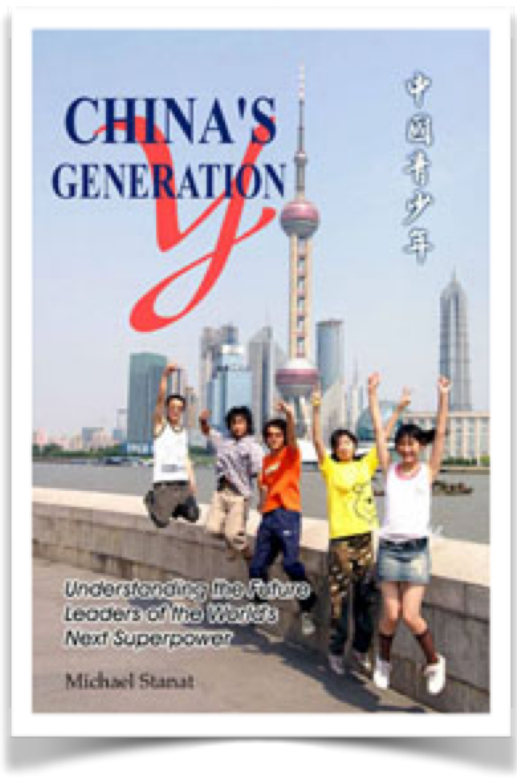
Hypertrophie des yeux… Addictions… S'extraire de la réalité

Premier CDI à 28 ans, premier enfant à 30 ans…

Nous travaillerons plus longtemps et mourrons plus vieux…et la réalité ?

« Distance sarcastique »

- Génération « Y » ? Le succès, il y a moins de 10 ans, de la notion de génération Y dans les entreprises tient au constat d'un écart croissant entre les attentes des jeunes de la génération Y et le déclin d'un mode de fonctionnement bureaucratique en entreprise. La « génération Y » a surtout été étudiée dans l'entreprise par des spécialistes en marketing s'intéressant aux comportements des jeunes consommateurs et l'associant souvent à un « état d'esprit » ou à un supposé partage de valeurs communes, une bonne fois pour toute. L'émergence des générations serait ici à lier à de grands événements historiques au nombre desquels les deux guerres mondiales et 1968 et ses trente glorieuses seraient les plus importants. Le lien entre appartenance générationnelle et comportements porte pourtant clairement à controverse. Le grand tort de la plupart de ces enquêtes est de moyenner les comportements au sein d'une classe d'âge (les « cohortes de naissance » dans le jargon de la démographie), de mésestimer les fortes différences liées à la classe sociale et, au final, le fait crucial que de moindres inégalités entre générations vont souvent avec de profondes inégalités intragénérationnelles (comme les niveaux de revenu ou chances d'accès à de meilleurs diplômes) . Ainsi, par exemple, J. Pralong soutient que les schèmes de représentation des membres de la « génération Y » sont « moins dépendants de l'appartenance générationnelle que de l'appartenance au groupe des étudiants ou des cadres». L'influence du cadre scolaire et familial serait plus forte que l'effet générationnel et le fait d'être nés au cours de la même période historique. On ne vit pas de la même manière l'avènement d'un chômage de masse et la panne de l'ascenseur social selon sa classe sociale et les ressources offertes dès le plus jeune âge pour y échapper. Cela conduit à tordre le cou à une vision simpliste de la génération Y.



Christine Charlotin, spécialiste des relations intergénérationnelles, souligne ce que sont les qualités d'un « patron idéal » pour les 25-30 ans ?



Dont les actes sont fidèles aux discours

Sait donner un cap: pourquoi on est là. Sait donner un cadre: comment tu le fais.

Accepte un rapport de collaboration et non de seule subordination

Ecoute, se force à s'interroger avant d'imposer

Fait confiance et donne de l'autonomie

Comprend que l'erreur est humaine

Donne envie d'intégrer l'entreprise par une relation humaine de proximité

Inspire, aide à grandir, sait demander : Qu'est-ce qui t'étonne ou t'inquiète ? Que proposes-tu ? Que pouvons-nous mieux faire ensemble ?...

S'engage dans les préoccupations sociétales

Sait "déconstruire pour reconstruire" en étant réactif

Est ouvert à la diversité des personnalités et des parcours. Venez comme vous êtes !

En route vers le Sans Bureau Fixe ?

Comment trouver son chemin vers la collaboration et la mobilité au travail



67%

des collaborateurs sont mobiles en 2017 et **71,4%** en 2018

Source : IDC 2015

27%

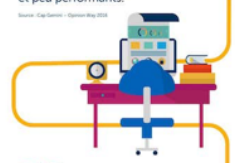
du temps de travail des cadres et **29%** des managers occupés par des sollicitations qui ne concernent pas directement leur activité

Source : Opinion Way 2017



L'organisation du travail est ringarde pour plus de **53%** des cadres. En cause : des espaces de travail mal aménagés, avec des équipements obsolètes et peu performants.

Source : Cap Gemini – Opinion Way 2016



40 Les salariés qui ont moins de **minutes** de trajet passent en moyenne **10 minutes** de plus que les autres chaque jour au bureau.

Source : Hop 2016 pour Paris Workplace



70%

des salariés jugent la qualité des connexions Internet et téléphone comme le critère « services » le plus important sur le lieu de travail

Source : Hop 2016 pour Paris Workplace



78%

des collaborateurs font partie d'équipes virtuelles travaillant en mode projet

Source : Scholz Marketing 2016



6%

des travailleurs qui fréquentent les tiers-lieux sont des salariés qui choisissent de travailler ailleurs qu'au bureau

Source : Baromètre Néo-nomade 2016





Le télétravail reste informel dans au moins

six cas sur dix

(télétravail gris)

Source : LBMG Worldwide 2017



Les gains de productivité sont la raison

numéro 1

pour laquelle les entreprises se lancent dans les communications unifiées, bien avant les réductions de coûts espérées.

Source : PWC 2015



axians
www.axians.fr
@AxiansFrance

Mitel
www.mitel.fr
@Mitel_FR

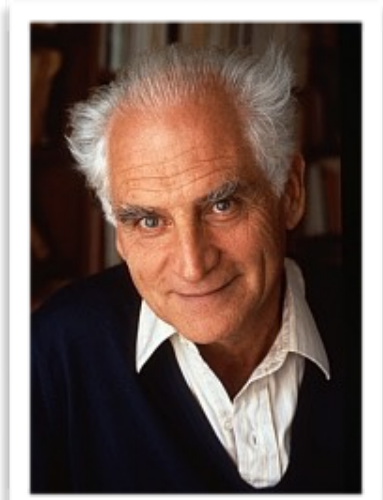
- Un autre rapport au temps des jeunes générations ?

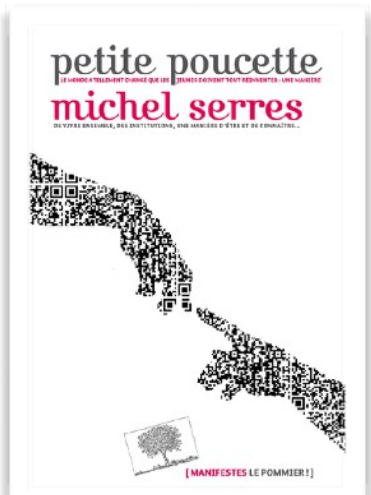
La jeune génération exprime une attente de « temps pour soi » et certains jeunes nous donnent l'impression de « faire coupure » et de ne plus mettre au centre de leur existence sociale le travail tout simplement. Explorer ce rapport des jeunes générations au temps et aux horaires élastiques conduit à souligner une forme d'accélération du rythme de vie au travail, c'est à dire « une multiplication du nombre d'épisodes d'action et/ou d'expériences vécues par unité de temps » .On a le sentiment de faire plus de choses et plus vite comme dans ce rapport d'enchainement « oeil – main - clic - changement d'image » caractéristique d'une personne qui navigue sur internet depuis longtemps et connaît les « chemins » de l'information. Pour elle, la prévisibilité n'est pas la règle mais elle aime un dispositif qui ouvre à plusieurs choix, à une complexification des possibles et une auto-organisation. Pour elle, le temps s'étire et l'on peut faire coupure avec un épisode ou un personnage que l'on joue. La jeune génération, le plus souvent, dématérialisera sa musique, sa mémoire, ses souvenirs… pour pouvoir y accéder sans limites en tout lieu et à tout moment. Pour elle, il est souhaitable de produire des équidistances (et donc du temps présent) plutôt que des distances (et donc du temps découpé en tranches). Pour elle, on doit pouvoir accéder à son travail et le réaliser aussi en dehors du cadre physique et temporel de son exercice contrôlé. Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais réalistes et avec des moyens… mais dans des délais courts. Misez donc sur l'exigence pour motiver la jeune génération comme pour un élastique… très efficace quand on le tend ! Comme les horaires !

Mais comment apprendre et faire apprendre aux plus jeunes ? Commençons par nous méfier du « tout technologique » pour mieux se comprendre en entreprise. Mettre des wikis, des blogs, des messageries électroniques, du logiciel social, décloisonnez l'accès à l'information et aux individus sans changer le reste (la culture d'entreprise) ne sert à rien. Les jeunes ne viendront pas ou, pire, partiront très vite ! Ils ont, par contre, besoin de challenges, de formations… Pour une partie de la génération « Y », particulièrement, le travail mérite d'y consacrer son énergie pour autant qu'on y prenne du plaisir, qu'il épouse nos penchants, nos préférences, nos choix de vie… Plus question pour ces jeunes au travail d'obéir sans déchiffrer le pourquoi…et moins encore de s'ennuyer en travaillant !

Nombre de jeunes veulent comprendre les fondements d'une situation, ne cherchent pas à remettre en cause l'autorité du manager mais plutôt à comprendre pourquoi il agit ainsi afin de pouvoir justement apprendre de lui. Les jeunes générations veulent exprimer librement leur opinion, questionner, apprendre et s'enrichir de nouvelles expériences grâce aux réseaux sociaux ou aux blogs. Ce «Web way of life» où tout va très vite et est « personnalisé » (35% des 22-28 ans animent ou ont animé leur propre blog), ils s'attendent à le retrouver dans l'entreprise.».

« C'est une **génération poly-tribale** » résume un lecteur de ***Michel Serres*** et de sa « Petite Poucette », baptisée ainsi pour sa faculté à envoyer des SMS avec son pouce.





Selon une étude de Pew Internet & American Life, 93 % des 12-17 ans aux USA utilisent Internet tous les jours et 64 % d'entre eux créent du contenu quotidiennement et le publient sur le Web !

Ces jeunes aiment être, pendant la journée, sur ces sites qu'ils apprécient, veulent faire défiler, télescoper, jongler avec des informations et du contenu sur des écrans différents… Google pour rechercher de l'information, MSN et Twitter pour communiquer avec leurs amis, Youtube pour regarder des vidéos… Ces jeunes aiment également jouer en ligne dans une vitesse de réponse fulgurante (citons les jeux « Everquest », « Dark Age of Camelot »…) et où les interruptions et changements de registres, de rôles, de priorités sont fréquents. Ils sont de plein pied dans un monde « multitâches » où l'on peut lire un document, participer à une discussion sur messagerie instantanée, discuter avec vous et écouter de la musique. Derrière cette interrogation à pouvoir être réellement « concentré », « attentif », une autre : « où est ma place dans une entreprise qui souvent privilégie les procédures et les règlements sur la relation et même l'affectif ? ». La parole à ***Michel Serres*** pour finir : « j'ai compris avec le temps, en quarante ans d'enseignement, qu'on ne transmet pas quelque chose, mais soi.

C’est le seul conseil que je suis en mesure de donner à mes successeurs et même aux parents : soyez vous-mêmes ! Mais ce n’est pas facile d’être soi-même ».

Monique Dagnaud, dans son livre « Génération Y » (Presses de Sciences Po), fait état de statistiques qui sont certainement sans cesse à la hausse et qui concernent ce qui est acceptable dans une entreprise, pour les « Y » :

- Ecouter une radio en ligne pendant le travail : 84 %

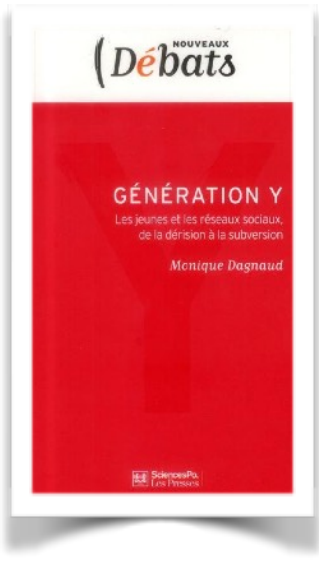
- Sympathiser avec un collègue sur un réseau social : 47 %

- Aller sur un site sans rapport avec l’activité de l’entreprise : 58 %

- Utiliser un logiciel de l’entreprise à des fins personnelles : 59 %

Monique Dagnaud insiste sur la « projection de soi » des jeunes générations plutôt qu’une recherche « d’explication de soi ». Une définition aussi par les goûts, les références plutôt que par les engagements… Et la sociologue souligne des postures possibles : contributeurs, commentateurs, voyeurs… acquises devant les écrans et constitutives d’un prolongement plus tard dans l’espace social et politique.





Quatre types de jeunesses, quatre stratégies d'adaptation au changement (Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation - Une étude Viavoice – ManpowerGroup - En partenariat avec Les Echos Start)

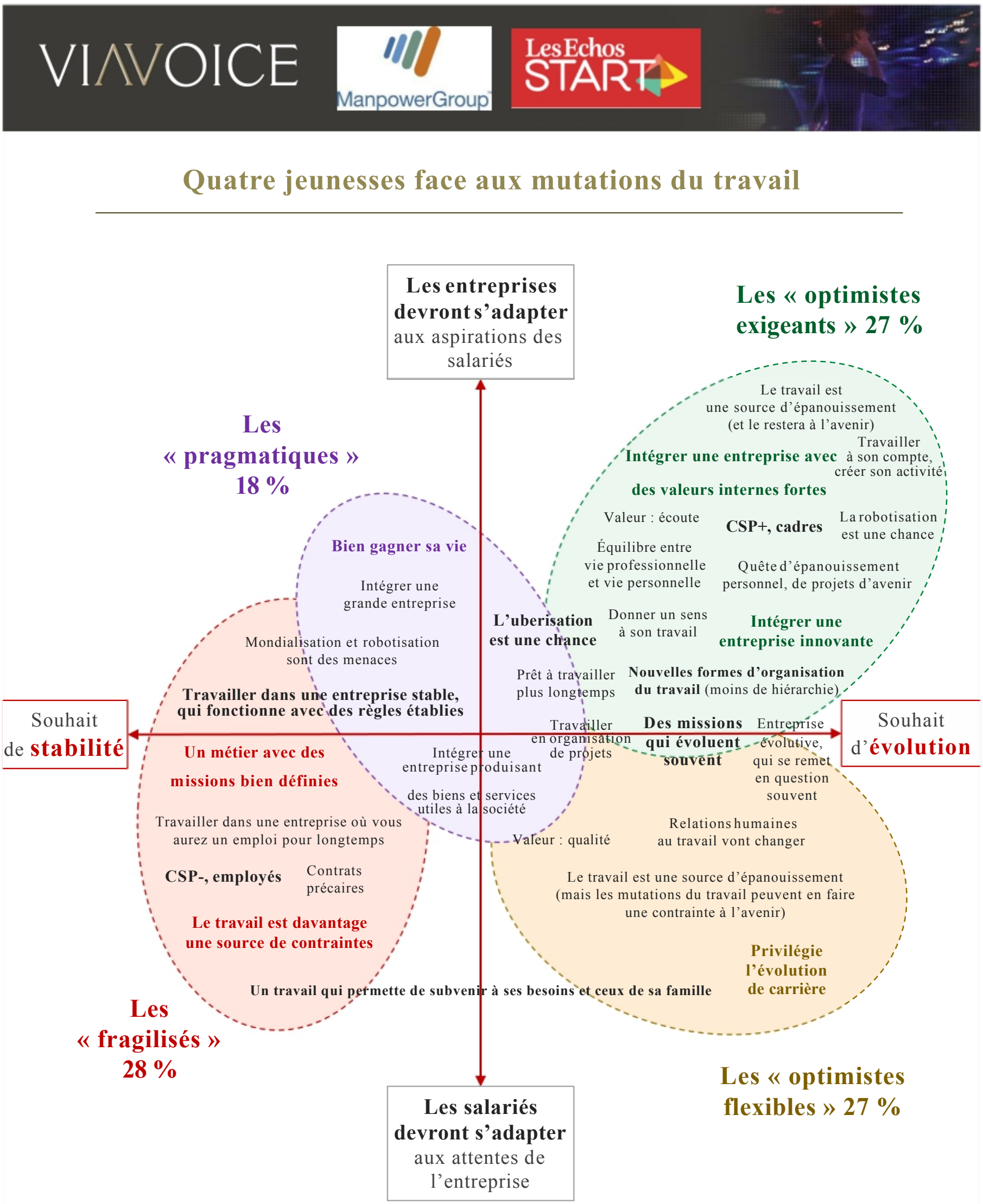
Au-delà de ces constats d'ensemble, et du fait que les jeunes de 18-30 ans sont très largement conscients des mutations, leurs « stratégies » pour faire face au changement et leurs aspirations pour l'avenir ne sont pas homogènes. Une typologie de cette jeunesse a été ainsi réalisée, mettant en avant quatre groupes distincts de 18-30 ans :

- Le premier groupe rassemble les plus « fragilisés » : plutôt issus de milieux populaires, intégrés au marché du travail mais souvent avec des emplois précaires et à faible niveau de responsabilité, ils voient davantage le travail comme source de contraintes. Tout aussi conscients des mutations que les autres (voire davantage), ils vont (face aux incertitudes économiques) être plutôt dans une recherche de stabilité en intégrant une entreprise où ils auront « un emploi pour longtemps », si possible dans une « entreprise stable » et à un poste avec « des missions bien définies ».

- Le second groupe est celui des « pragmatiques » : comme le premier groupe, ces jeunes vont privilégier « une entreprise stable, qui fonctionne avec des règles établies » voire « une grande entreprise ». Pour autant, leur priorité n'est pas tant la stabilité à tout prix que de bien gagner sa vie. C'est pourquoi même s'ils préfèrent travailler dans une grande structure, plutôt rassurante, ils peuvent voir l'uberisation comme une chance d'accéder à un métier valorisant.

- Le troisième groupe rassemble des « optimistes exigeants » : correspondant plus ou moins à l'archétype de cette génération Y (ou Z) conquérante et exigeante pour son avenir. Pour eux, les évolutions en cours comme l'uberisation ou la robotisation sont de formidables opportunités. À l'aise dans les nouvelles formes d'organisation du travail et très optimistes pour l'avenir, ils sont en revanche particulièrement exigeants envers l'entreprise : celle-ci doit intégrer des valeurs internes fortes, promouvoir l'écoute et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils pensent d'ailleurs que ce sera de plus en plus à l'entreprise de s'adapter aux salariés à l'avenir, et non l'inverse. Enfin, ils souhaitent également « donner un sens » à leur travail et sont perpétuellement en quête d'épanouissement personnel et de projets d'avenir. S'ils ne les trouvent pas dans l'entreprise, ils sont prêts à créer eux-mêmes leur activité, étant la catégorie la plus tentée par l'entrepreneuriat.

Quatre jeunesses face aux mutations du travail

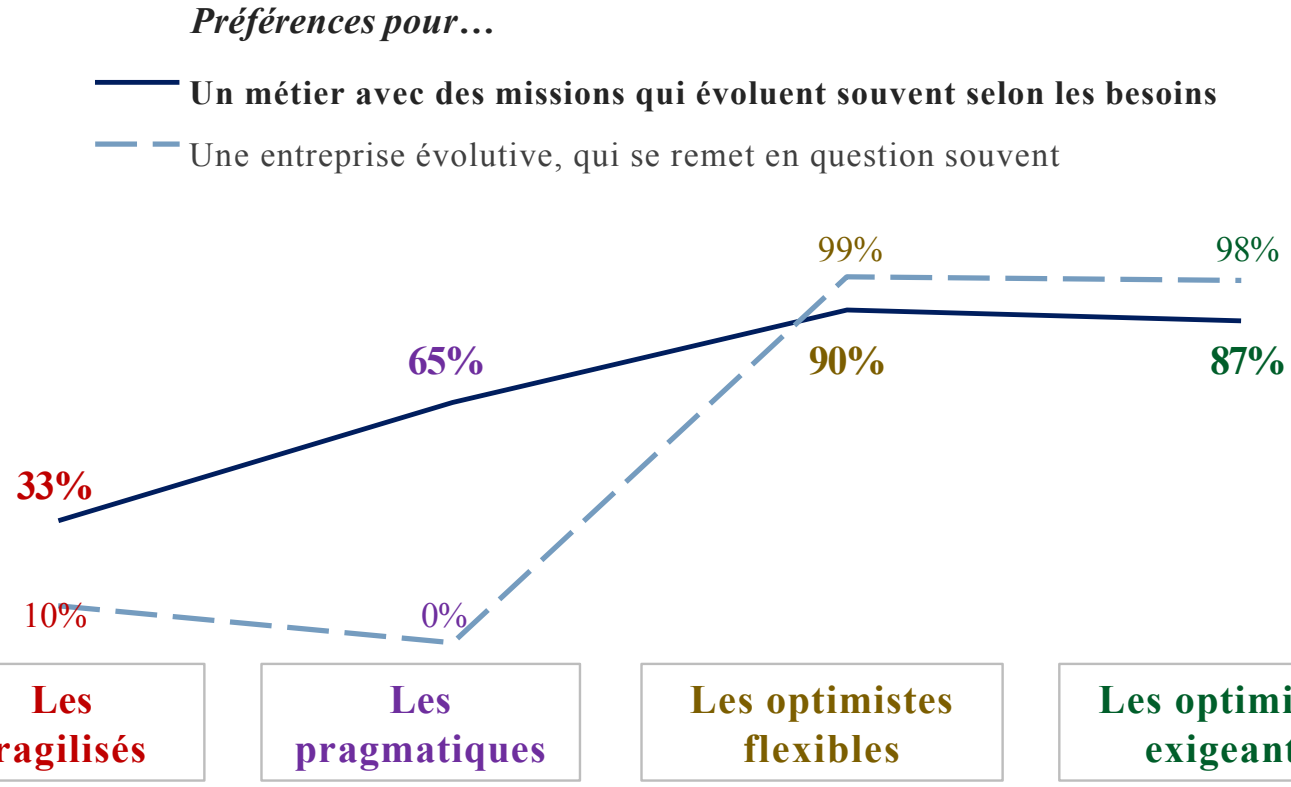




Quatre jeunesses face aux mutations du travail :

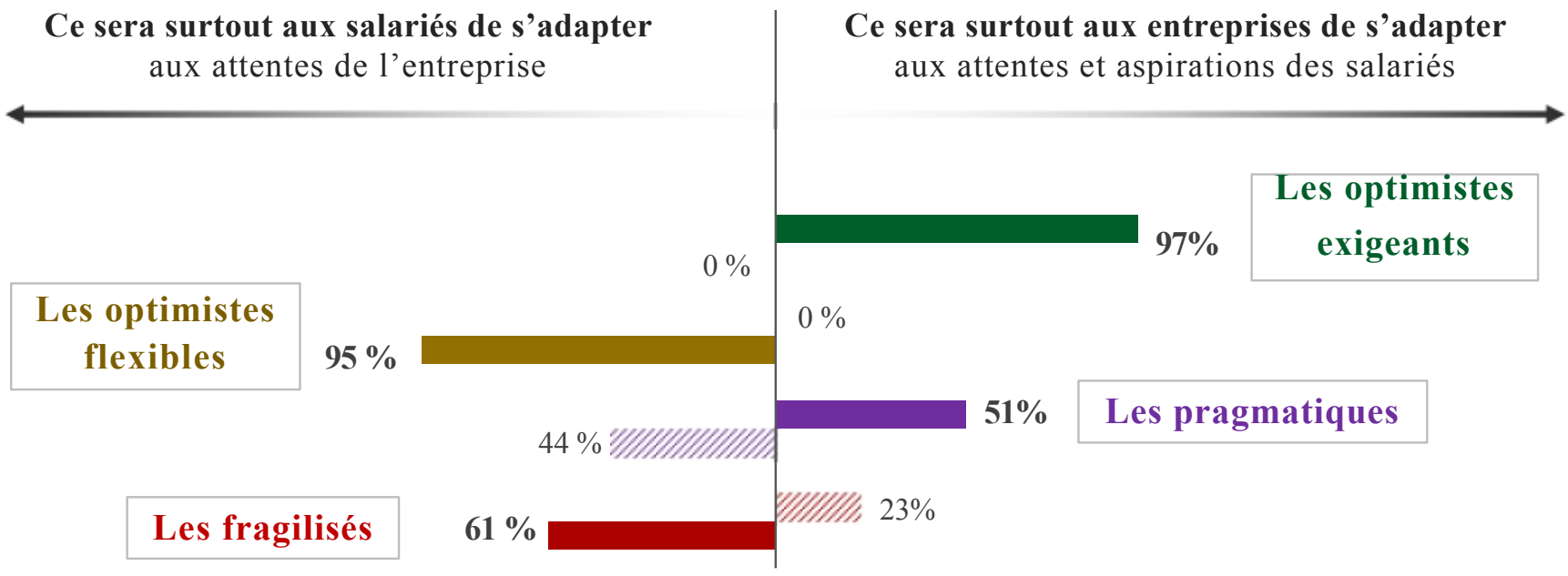
Le rapport au changement

Les préférences pour un métier ou une entreprise en évolution



Les fragilisés	Les pragmatiques	Les optimistes flexibles	Les optimistes exigeants

Entreprises et salariés : qui s'adaptera à qui ?



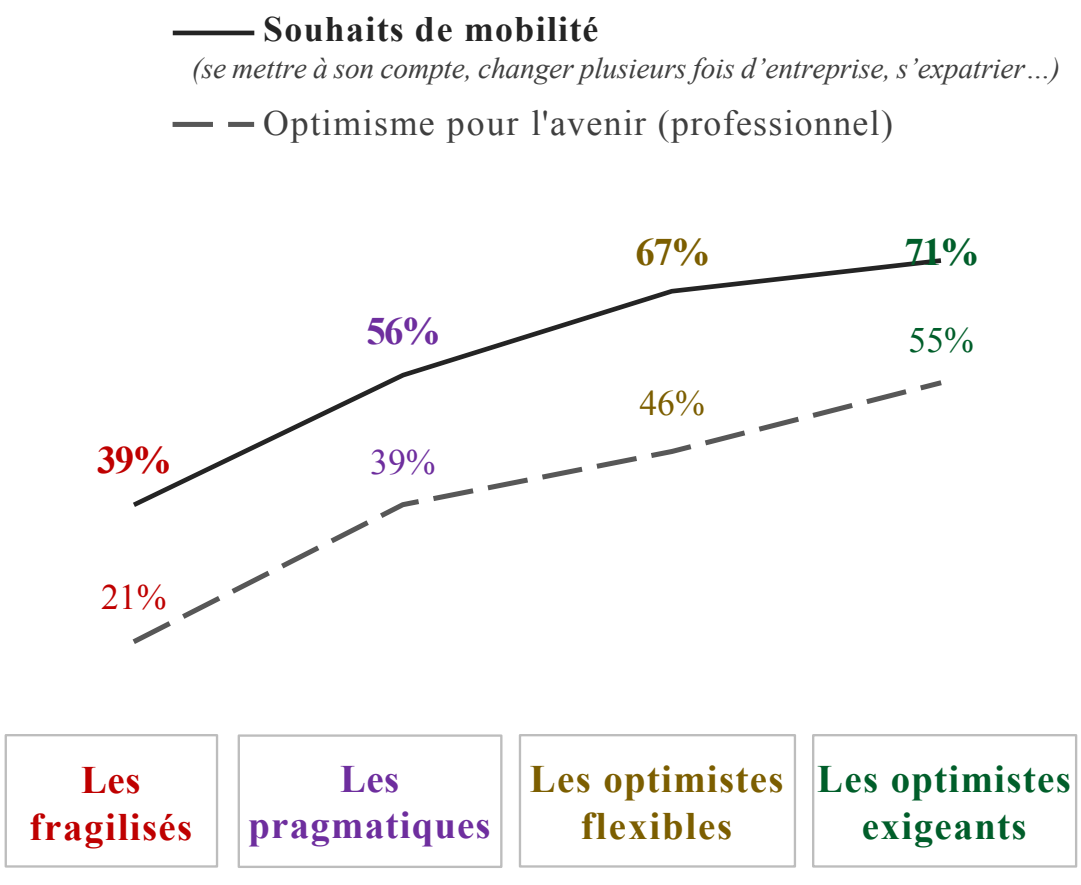


Quatre jeunesses face aux mutations du travail :
Les aspirations professionnelles

Les objectifs de carrière (réussir sa vie professionnelle)

Les optimistes exigeants	Les fragilisés	Les optimistes flexibles	Les pragmatiques
55 %	54 %	53 %	56 %	56 %
Avoir le **métier dont on a toujours rêvé**, trouver celui qui nous correspond vraiment	Avoir un travail qui permette de **subvenir à ses besoins** et ceux de sa famille		Bien **gagner sa vie**, avoir un bon salaire

Les souhaits de mobilité et l'optimisme



Les valeurs privilégiées

Les fragilisés
La qualité 42 %
La reconnaissance 40 %
La solidarité 37 %

Les pragmatiques
La qualité 48 %
L'écoute 43 %
La reconnaissance 36 %

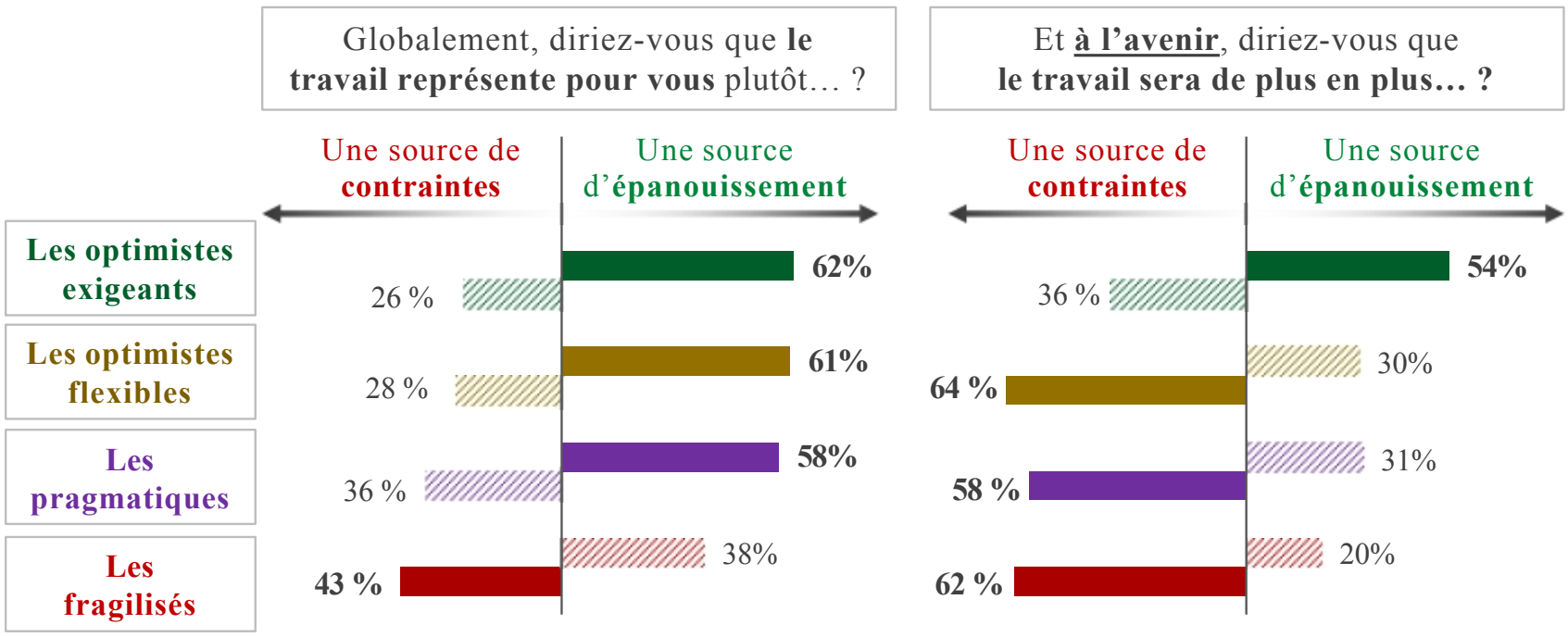
Les optimistes flexibles
La qualité 50 %
L'écoute 43 %
La solidarité 38 %

Les optimistes exigeants
L'écoute 51 %
La qualité, la reconnaissance 42 %



Quatre jeunesses face aux mutations du travail : **La perception de l'avenir**

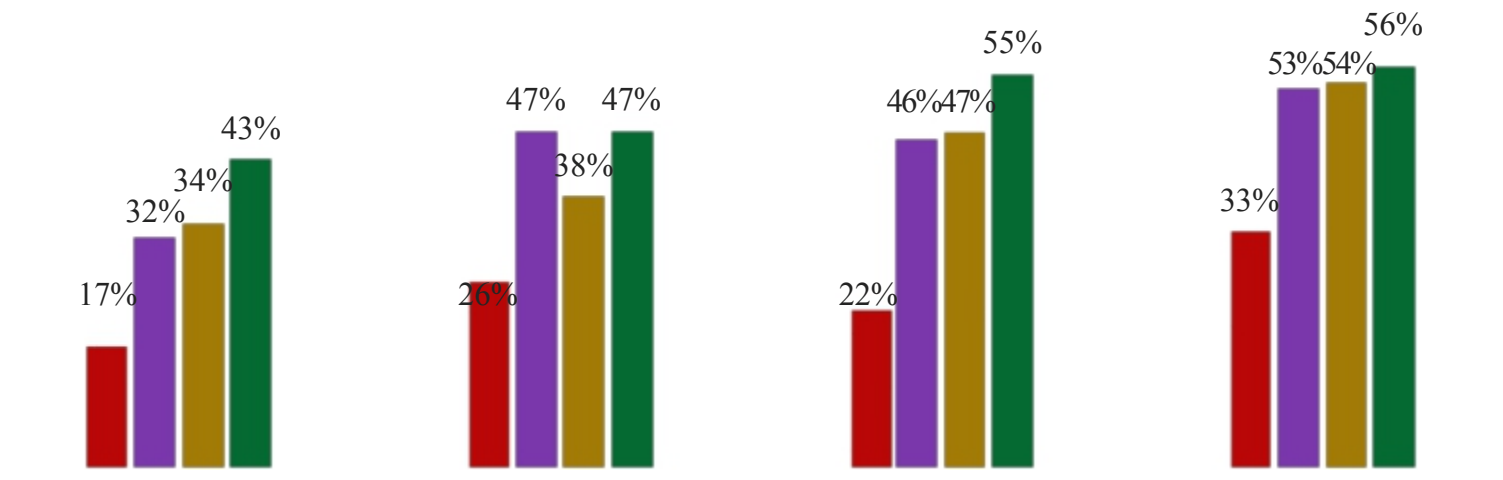
Le travail, contraintes et épanouissement



Les mutations : menaces ou opportunités ?

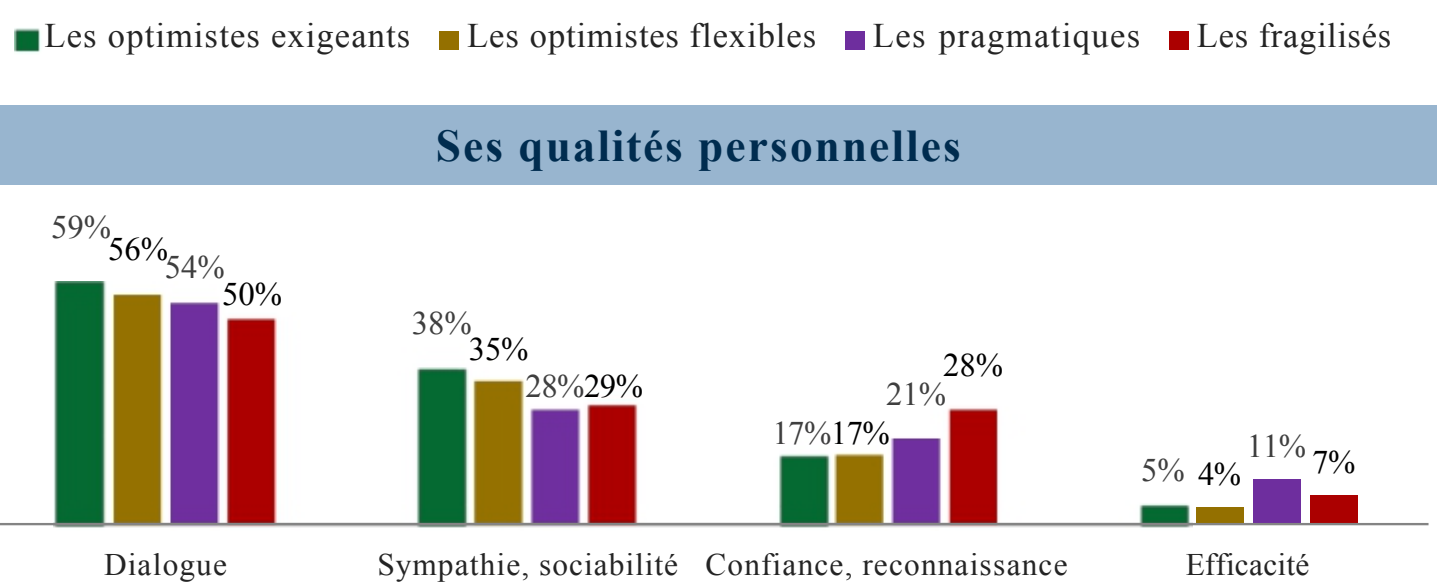
Diriez-vous que chacune des évolutions suivantes au sein du monde du travail est pour votre avenir professionnel

% « une chance »



La robotisation, le digital | **L'ubérisation du travail** | **La mondialisation** | **La simplification du droit du travail**

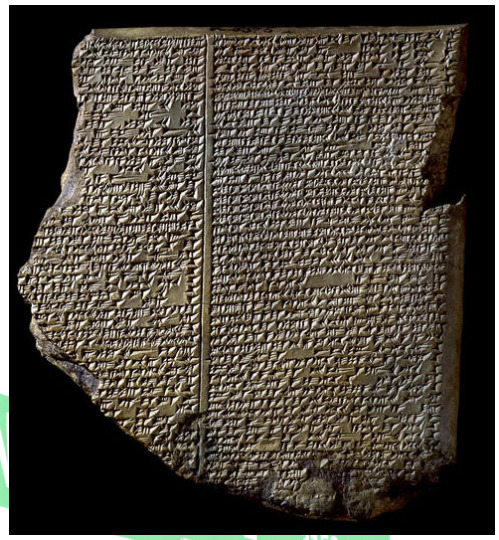
Quatre jeunesses face aux mutations du travail : **Les attentes à l'égard du manager**



- Enfin, le quatrième et dernier groupe est celui des « optimistes flexibles » : comme le groupe précédent, ceux-ci valorisent fortement le changement et souhaitent intégrer une « entreprise évolutive », qui se remet en question souvent, et un métier avec des missions qui évoluent souvent selon les besoins. En revanche, les jeunes formant ce groupe vont davantage privilégier l'évolution de carrière, et seront donc moins regardant sur ce que leur propose leur employeur en terme de bien-être et d'épanouissement au travail. Ils souscrivent ainsi, comme le groupe des « fragilisés », à l'idée qu'un travail doit d'abord permettre de subvenir à ses besoins et ceux de sa famille. Dès lors, pour eux ce sera de plus en plus aux salariés, à l'avenir, de s'adapter aux besoins et aux attentes de l'entreprise, et non l'inverse.



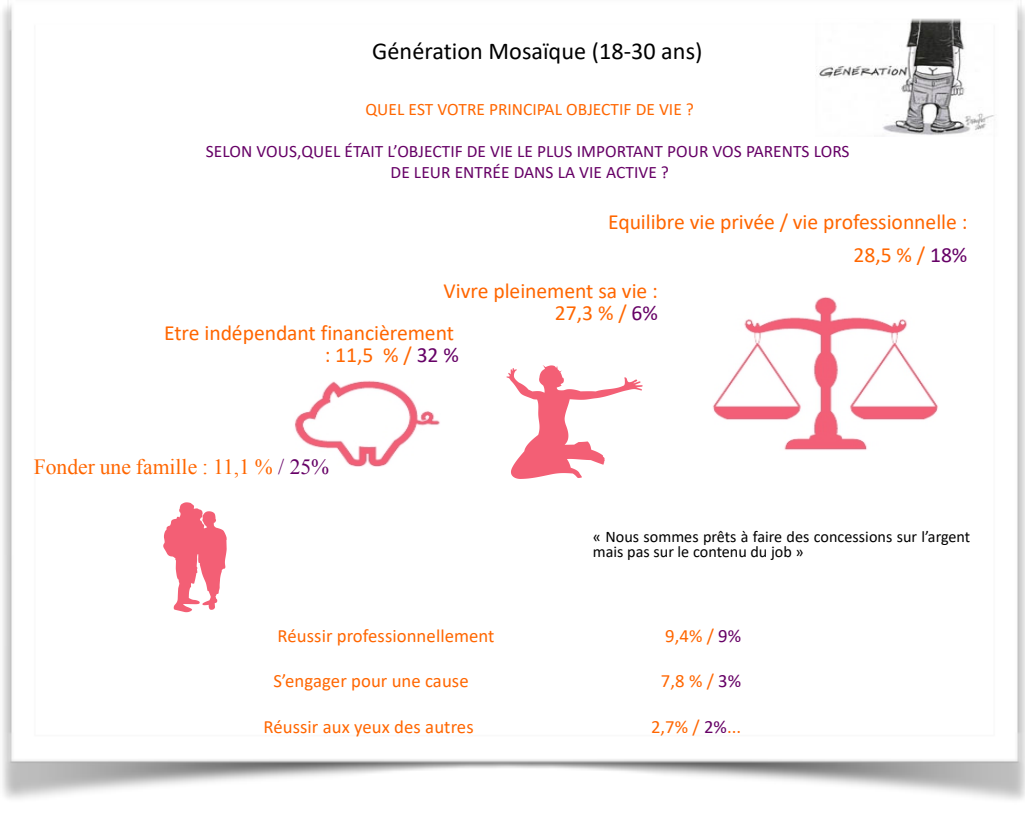
Génération Mosaïque (18-30 ans)



«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)

- Génération « Y » ? Dans quel monde vivent-t'ils ? Dans un monde dans lequel les grands systèmes traditionnellement porteurs de sens (école, armée, état, entreprise, église…) semblent ne plus fournir de modèles normatifs permettant d'interpréter les comportements de façon univoque. Les attentes des protagonistes immédiats (collègues, manager...) ou distants (concurrents...) sont perçues comme de plus incertaines ou même aléatoires. Par mutation on pourra donc d'abord entendre une évolution des valeurs promues dans une société. On s'accordera ou pas sur le fait que les valeurs d'obéissance ou d'abnégation reculent ou pas au profit de l'autonomie, de la tolérance ou encore du sens des responsabilités. On insistera alors sur le fait que la socialisation d'une génération à l'autre n'est pas une reproduction à l'identique. Mais, par mutation, on pourra pointer aussi que, pour la première fois en période de paix, en France, par delà les valeurs affichées par chacun, la situation de la jeune génération est plus difficile que celle de ses parents du point de vue de l'accès immédiat à l'emploi mais aussi des possibilités d'ascension sociale à moyen terme. Pour nombre de jeunes, un phénomène de déclassement les conduit à accepter des emplois d'un niveau inférieur à celui que leurs études leur laissaient espérer. On sait qu'un enfant d'ouvrier a quatre fois plus de risques de sortir du système scolaire sans diplôme qu'un enfant de cadre, et dix-sept fois moins de chances d'entrer dans une grande école qu'un fils d'enseignant ou de cadre supérieur. Or, fait paradoxal, et dans le même temps, de nombreux sociologues constatent dans les champs de la médecine et l'espérance de vie, des transports et de leurs coûts, de l'organisation de la vie sociale… l'existence d'un progrès qui se poursuit. Certains parleront alors de socialisation « à contre-temps » pour nombre de jeunes, plus propices que leurs ainés au développement de comportements anomiques ou aux violences urbaines.

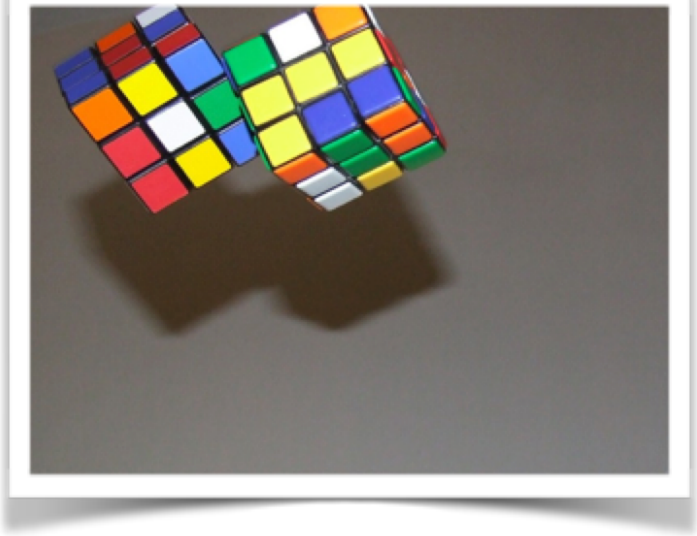


- La dimension de l'anxiété des jeunes. On peut les percevoir, au contraire, inquiets souvent du feed-back que l'on fait sur leur contribution réelle, s'entourant pour certains du maximum d'informations avant d'entreprendre… Ces jeunes vivent dans une société touchée par l'anxiété… face à la situation économique et à la précarité, face aux risques de déclassement social, face à la vitesse sur la route, au réchauffement climatique… Une société où le mot « confiance » s'écrit sur un mode mineur. Pour une partie de ces jeunes générations, celle des jeunes diplômés, c'est certainement une génération moins inhibée à prendre la parole, à questionner les offres et les modèles de gestion proposés…. Force est de constater que pour beaucoup de jeunes qui se destinent à des fonctions d'encadrement, une carrière dite « nomade » (L. Cadin et allii, 2003) est conçue comme devant faire « sens » dans des étapes professionnelles volontairement discontinues. On envisage de travailler chez un grand nombre d'employeurs. On cherche à valider les étapes clés de ce qu'on a appris (« savoir-faire ») auprès de tiers (« savoir qui »). C'est un modèle de gestion de carrière où l'on façonne son projet de vie avec un nombre plus important d'interlocuteurs qu'autrefois : un ancien professeur lors des études, des amis, un coach, les alumni, les réseaux sociaux sur Internet (« savoir quoi faire demain »)... On sera attentif à sa bonne « réputation » sur le net. Tous les jeunes ne poursuivent pas les mêmes modèles de gestion de carrières et le « discours » sur les générations peut d'ailleurs légitimer des politiques qui font que chacun serait devenu « responsable » de sa carrière ».

- Un « péril jeune » ? Dans toute société, les futures générations sont l'expression profonde des « périls » qui nous attendent et de la responsabilité qui est nôtre de fonder espoirs et succès communs. Or, au final, qu'est-ce que « faire génération » ? C'est d'abord, dans des moments de fragilité spécifique marquant la transition de l'enfance à l'adolescence des événements sociaux, politiques ou culturels particuliers qui provoquent des mouvements massifs susceptibles de marquer profondément la génération, même auprès de ses membres qui auraient été les plus éloignés de ces événements. Une jeune recrue confrontée aux difficultés de l'intégration dans l'entreprise et aux dissonances entre ses cadres de référence et les exigences de l'action va trouver ou pas dans les contextes de travail, grâce à ses collègues, des idées capables de dépasser ses difficultés. C'est ainsi que les schémas des jeunes ingénieurs de la « génération Y » convergent davantage vers ceux de leurs aînés que vers ceux de leurs âges et ouvriers. Apprendre une langue étrangère une fois passé un certain âge, se réinventer une trajectoire sociale une fois passé l'âge d'une trentaine d'années, voire bien avant, relève de l'exception. Les pratiques de lecture d'une génération ne changent guère une fois qu'elle est entrée dans la vie adulte. Il est préférable d'avoir vingt ans en 1968 lorsque le taux de chômage dans les deux ans de la sortie des études est de 4 %,

qu'en 1994 où ce taux culmine à 33 %. Aujourd'hui, 25 % des jeunes [actifs] de moins de 25 ans sont au chômage. Le mouvement Génération précaire estime le nombre de stagiaires entre 1,2 et 1,5 million. Ils étaient 600 000 en 2006. S'il y a bien une signification à la notion de génération, c'est celle du poids de la socialisation, des connaissances que les générations passées ont construites dans la confrontation aux mêmes difficultés. Au final, la difficulté des plus jeunes participe toujours d'un choix collectif des aînés qui se fait ou pas. Rappelons, face à nos responsabilités et à la génération dite « Z » qui arrive, que « les parents de la génération née en 1945, parce qu'ils sont nés en moyenne autour de 1910-1915 », ont connu « un quart d'orphelins précoces, un quart d'enfants d'invalides, une jeunesse dans la crise de l'entre-deux guerres, puis la seconde guerre mondiale. La reprise des Trente glorieuses (1945-1975) les attend, mais ils ont déjà 36 ans lorsque le système de retraite est créé, exigeant d'eux 35 années de cotisations pour une retraite pleine, un contrat pour eux inaccessible : pour la majorité, ce fut une vieillesse misérable dans une société de jeunes riches » . Le sort des cadets est un symptôme important pour comprendre une société en métamorphose.

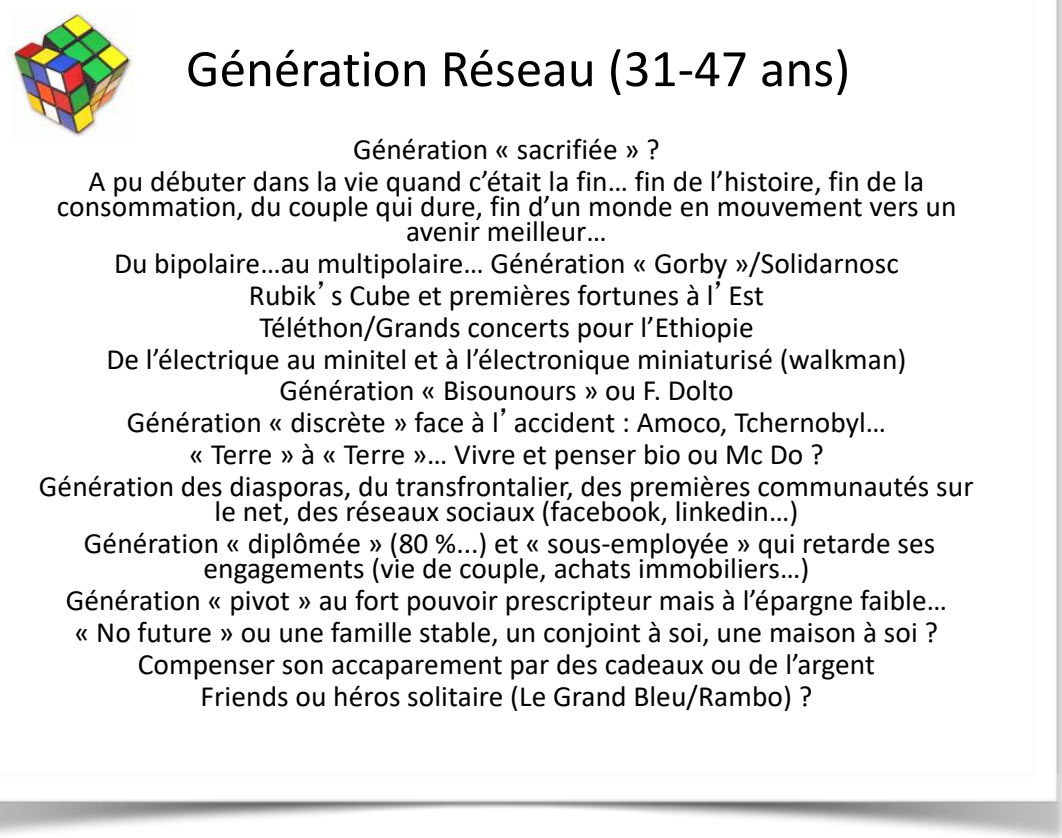
- Génération « X ».





- Et si le regard que l'on porte sur nos suivants était toujours marqué par le sceau de l'altérité et même de l'étrangeté ? Par Génération « X », ***David Copland*** avait esquissé, il y a plus de vingt ans, sur le continent nord-américain, le portrait de quadragénaires en décalage avec leurs ainés. Déjà ! En France, pour ces quadragénaires, on utilise l'expression de « génération sacrifiée » parce que ces personnes sont entrées sur le marché du travail dans les années quatre–vingt-dix et ont fait face (déjà) à un contexte difficile en matière d'accès à l'emploi. Ils ont travaillé dur pour réussir. Les réseaux de relations (déjà) sont la meilleure arme pour affronter un monde en métamorphose et plein d'inquiétudes : Amoco Cadiz, Tchernobyl, Guerre du Golfe, pandémies, SIDA… C'est le temps de la remise en cause des grands systèmes porteurs de sens (armée, école, église, entreprise…), d'un monde coupé en

deux blocs (est-ouest) et la vérité ne vient jamais ni d'un coup, ni d'en haut. Génération du transfrontalier, de la diversité des identités migrantes, plurielles, des diasporas, des premières communautés virtuelles sur le net… les solidarités de proximité (la bande, la tribu, les collègues de travail immédiats quand on les garde…) permettent de trouver un point fixe dans un monde devenu « multipolaire ».





Trois générations : différences et complémentarités…

	Naturel	Réseaux	Y
Leurs systèmes de représentation concernant…			
Leur génération	Libérée	Lucide	Multiple
La vie	Réussir sa vie	Vivre plusieurs vies	Des vies à vivre
Le corps	Libéré et épanoui	Fonctionnel	Identitaire
La famille	Moins verticale et paternaliste qu'autrefois	Recomposée	Biodégradable et hétérarchique
Le temps	Un temps projeté et linéaire	Des temps juxtaposés	Des temps simultanés
Le groupe	Consensuel	Réticulaire pragmatique	« Archipel relationnel »
Le travail	Crucial pour définir qui on est	Utile pour vivre et obtenir des résultats	Un moyen de financement parmi d'autres
Le management	Participatif	Réaliste	Modérateur
Les technologies numériques	Juste équipées (NTIC)	Intégrées (TIC)	Imbriquées (TR)
Pour vivre…	Au futur	Au présent	Tout de suite !

Sources: d'après CC + J. Lambert - Management intergénérationnel

Repères	HERITAGE	NATUREL	RESEAUX ou « X »	MOSAIQUE ou « Y »
	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 ?








Génération Naturel (48-67 ans)

« Happy Boomers » et « Baby boomers »

Flower power ou Vietnam ?

« Pour moi la vie va commencer… »

Libération des mœurs, de la femme …

Ont découvert l'argent de poche, utilisé le transistor dans leur chambre individuelle puis le Minitel dans le salon…

Ailleurs que la Nation… Ont vu « entrer » l'Espagne et le Portugal dans l'Europe…

Autre chose que le travail…

La gratuité de l'accès n'est pas naturel

A imposé ses codes dans les lieux de pouvoir

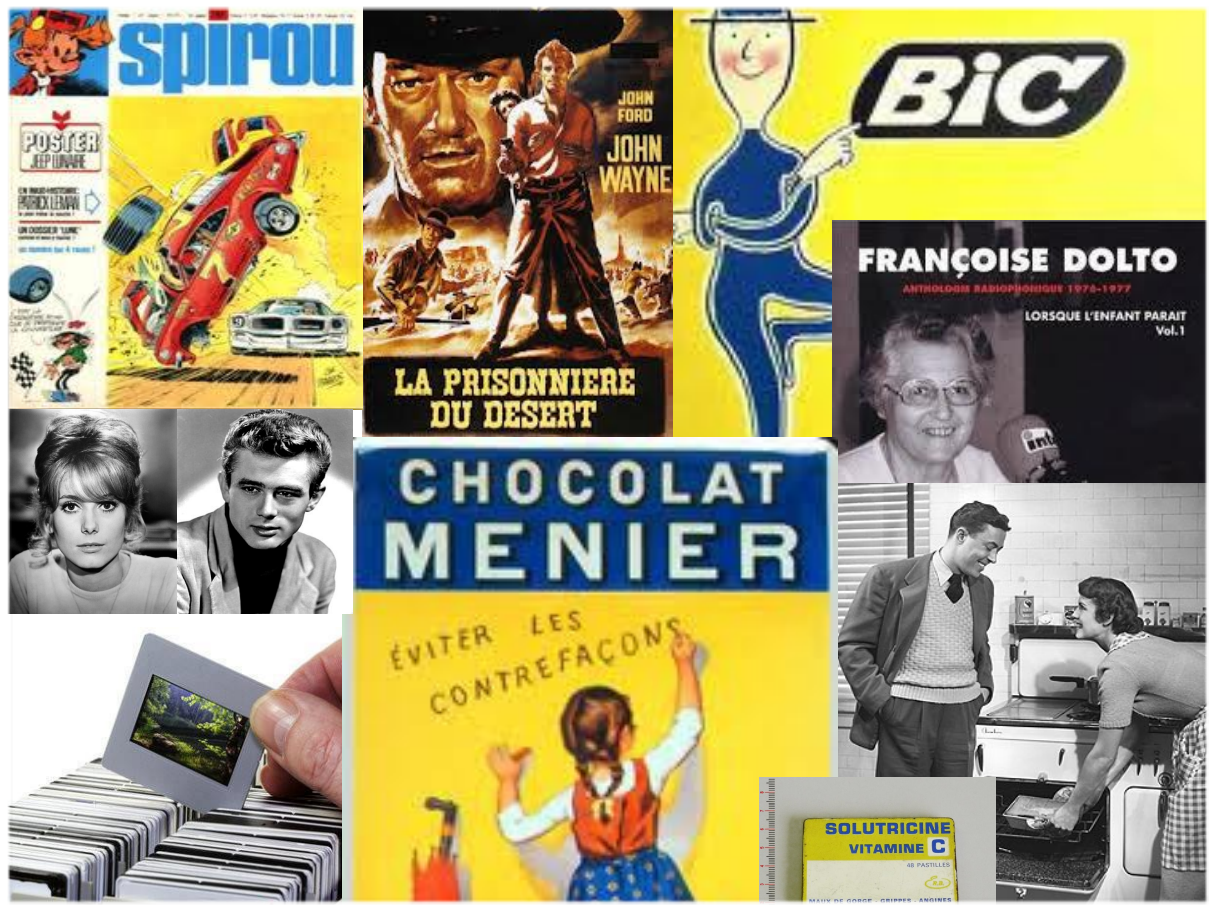
Abondance et progrès dédiés aux loisirs (« club med gym »)

Corps… consommer pour se retrouver, se découvrir…

Coach, brain storming, maïeutique… Génération JJR

Enfants gatés… mais parents vieillissants

Stress, contrôle de soi…



- La remise en cause de la centralité du travail dans nos vies ?

« « Monsieur, est-ce que je dois être là tous les jours ? », telle est la question qu'un DRH quarantenaire avait reçu il y a quelques années de la part d'un jeune cadre qui recherchait un emploi. Cette question a conduit le DRH à s'interroger depuis sur les possibilités du télétravail, sur le sens de l'engagement aussi d'une génération « Y » qui donne le sentiment de vouloir « manger le dessert » en premier et de revendiquer une conception du temps de travail entre « gros coups de colliers » et « journées off ». Pouvoir déporter son poste de travail à la maison, reprendre à distance, chez soi, une conversation commencée dans le couloir de l'entreprise… Ces observations avivent les risques de ne plus disposer de temps « libre » et moins encore de temps « libéré » psychologiquement.

Quand quelque chose t'agace dans le comportement d'un jeune, pose-toi la question de savoir pourquoi. Son comportement c'est le sien ; l'agacement, c'est le tien et il t'appartient de le traiter. Pour ceux qui le peuvent, les jeunes semblent travailler pour vivre mais ne vivent pas pour travailler. Ils questionnent en premier lieu la centralité prise par le travail pour les générations précédentes. Les entreprises doivent s'attendre à devoir accepter de permettre de consacrer du temps à une cause qui leur tient à cœur, comme un voyage humanitaire, quatre ou six mois d'affilée… ». Que risques-tu à donner plus d'autonomie aux salariés de ton équipe dans leur rythme de travail ?

- Une pratique managériale intéressante : « l'entretien de retour » : recevoir systématiquement tout salarié absent à son retour, pour :

- Ecouter : l'origine réelle et/ou cachée de son absence ;

- Intégrer : refaire du lien depuis son départ sur évènements et consignes importantes ;

- Responsabiliser : montrer les conséquences de son absence sur l'entreprise et l'équipe.

- En clin d’œil, les mots employés par Johnny Hallyday dans une poignée de ses chansons et qui marquent l’époque (http://hallyday.com) :

- « "Yeah", "joie" et "twist" dominent les années 60.

- Les plus ténébreux "victime", "oser", "survivre" et "solitaire" capturent les années 80. - La dernière période 2010-2015 est marquée par les mots "écoute", "cœur" et "promesse" ».



- Vous avez atteint votre plus bel objectif **intergénérationnel** dans 5 ans, comment ?

Intergénérationnel : se méfier des idées reçues !

- Des liens web, documents et médias utiles :

- ***Louis Chauvel***, « Les destin des générations, Structure sociale et cohortes en France au xxe siècle », PUF, 1998.

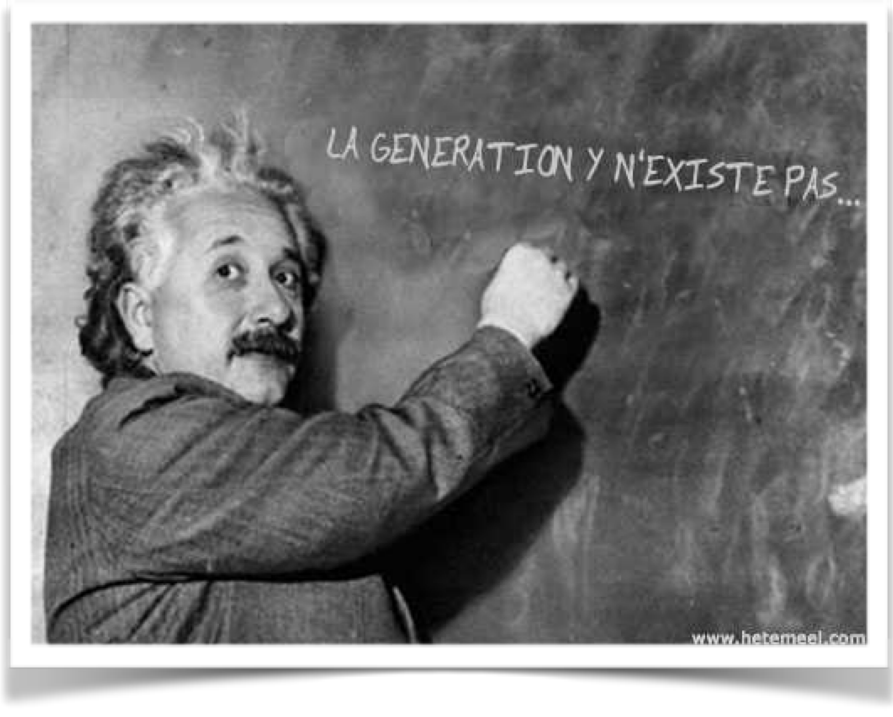
- ***Jean Luc Excousseau***, « La mosaïque des générations. Comprendre les sensibilités et les habitudes des Français », Editions d'organisation, 2000.

- ***William Strauss*** et ***Neil Howe***, "The Fourth Turning: An American Prophecy", Bantam, 1998.

- ***Douglas Coupland***, "Generation X : tales for an accelerated culture", New York, St. Martin's Press, 1991.

- Un bonus : Une vidéo-entretien d'un expert sur le thème traité « Intergénérationnel : promouvoir la richesse, se méfier des idées reçues ! » (***Christine Charlotin***).

ATTENTION REPRENDRE LES NOTES DE BAS DE PAGES





PHILIPPE PIERRE

LE LIVRE DU MANAGER

POUR UN MANAGEMENT EFFICACE ET INTERCULTUREL

PHILIPPE PIERRE (WWW.PHILIPPEPIERRE.COM) EST EXPERT EN MANAGEMENT INTERCULTUREL, CONFÉRENCIER ET FORMATEUR RECONNU.

RÉVÉLATEUR DE TALENTS, DOCTEUR EN SOCIOLOGIE DE SCIENCES PO, IL A ÉTÉ DRH AU SEIN DE L'ORÉAL ET TOTAL DE 1992 À 2007.

DIRIGEANT DE PROGRAMMES ET ENSEIGNANT À SCIENCES PO, L'ESSEC ET PARIS-DAUPHINE, PHILIPPE PIERRE INTERVIENT AUSSI COMME CONSEIL AUPRÈS D'ENTREPRISES, ASSOCIATIONS, ONG... SES NOMBREUSES PUBLICATIONS ET RECHERCHES RÉCENTES PORTENT SUR L'INTERCULTUREL ET LA DIVERSITÉ, LE MANAGEMENT DES TALENTS, L'INTERGÉNÉRATIONNEL, LA SOCIALISATION DES MANAGERS MOBILES, LES ORGANISATIONS APPRENANTES, LE COURAGE MANAGÉRIAL...

IL MILITE POUR UN PLUS GRAND RAPPROCHEMENT ENTRE PERSPECTIVES THÉORIQUES ET DIMENSIONS DE LA PRATIQUE ET EST EXPERT AUPRÈS DE L'APM (ASSOCIATION PROGRÈS DU MANAGEMENT) ET DE GERME (ORGANISME DE (TRANS)FORMATION POSITIVE DES MANAGERS).

philippe Pierre