


STRATÉGIE D'ENTREPRISE

MANAGER LA DIVERSITÉ

DE LA LUTTE CONTRE
LES DISCRIMINATIONS
AU LEADERSHIP
INCLUSIF

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour</p>
<p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>	

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077216-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Partie 1	
La diversité et l'inclusion : Définitions, enjeux, origines	3
Chapitre 1 ■ Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme	5
Chapitre 2 ■ Le management de la diversité : de quoi parle-t-on ?	31
Chapitre 3 ■ Les mécanismes profonds de la diversité	55
Partie 2	
La diversité de la diversité : état des lieux	79
Chapitre 4 ■ Les critères les plus traités : le sexe, l'âge et le handicap	81
Chapitre 5 ■ Des critères importants mais moins institutionnalisés : origine, orientation sexuelle et appartenance religieuse	117
Chapitre 6 ■ Des critères oubliés : apparence physique, mœurs et opinions, et ceux à venir	159

Partie 3

Construire la diversité et aller vers le management inclusif 195

Chapitre 7 ■ Conduire un changement structurant 197

Chapitre 8 ■ L'odyssée du management de la diversité 229

Chapitre 9 ■ De la diversité à l'inclusion : un néo-management 269

Mille difficultés ne font pas un impossible 291

Pour aller plus loin 293

Glossaire 296

« *Comme la vie est lente et comme l'espérance est violente* »

Guillaume Apollinaire

« Le pont Mirabeau »

Je dédie ce livre aux doctorantes et doctorants qui m'ont accompagnée sur le chemin de la recherche et de la diversité : Abdelmourhit, Andi, Asma, Delphine, Émilie, Gildas, Intissar, Jean-Christophe, Juliane, Maria, Marc, Marie, Marine, Mialisoa, Sabrina T., Sabrina P., Sarah, Tu Anh, Yousra.

Introduction



Quoi de neuf dans le monde des entreprises ? Le management de la diversité et de l'inclusion !
En effet, s'il est une certitude, c'est que sous son masque d'hyper-technologie, le ^{xxi}^e siècle sera celui de l'humain. C'est une donnée incontournable de l'élaboration de toute vision managériale.

Une autre certitude est que la véritable innovation est l'innovation managériale, celle qui touche aux comportements et à l'humain. Car cette innovation n'est pas copiable et permet de toujours garder un temps d'avance dans un monde en pleine accélération.

Le management de la diversité et de l'inclusion est en cela une innovation managériale. L'objet de cet ouvrage est de l'analyser, de le démontrer et de convaincre de mettre en œuvre le « projet diversité ».

Beaucoup d'entreprises l'ont compris et sont déjà en mouvement, mais il en est encore beaucoup qui hésitent à se lancer car elles en perçoivent, à raison, les difficultés et les impacts futurs sur leur organisation.

La mise en œuvre d'un management de la diversité et de l'inclusion est en effet un changement structurant pour une entreprise et doit être menée comme tel.

Pour être à la fois éclairant et moteur, cet ouvrage s'organise autour de trois parties :

La première partie est centrée sur les enjeux et les définitions du management de la diversité et de l'inclusion.

La deuxième partie propose un état des lieux analytique de la discrimination, de l'égalité des chances et de la diversité dans le monde du travail.

La troisième partie décrit comment mettre en œuvre un management de la diversité et de l'inclusion de façon très concrète et les bénéfices qu'on peut en attendre.

Le parti pris a été de ne pas encombrer le lecteur de références trop nombreuses mais chaque chapitre propose des sources pour approfondir les thèmes abordés.

De même, le cadre légal est présenté, mais de façon assez légère, tant il est abondant et évolutif. Là aussi, les sources permettant les mises à jour sont signalées.

L'ouvrage propose une lecture qui sera au choix linéaire ou plus verticale, selon les besoins et les centres d'intérêt.

Notre objectif est qu'avec la lecture de cet ouvrage, la diversité et l'inclusion ne soient plus un Objet Managérial Non Identifié, un repoussoir ou un vœu pieux, mais véritablement un projet. Un projet ambitieux certes mais incontournable dans le paradigme de la responsabilité sociétale des organisations.

Partie 1

La diversité et l'inclusion : Définitions, enjeux, origines



De quoi parle-t-on avec le management de la diversité ? Qu'est-ce que le management inclusif ? Quelles différences avec la lutte contre les discriminations ou l'égalité des chances ? Que dit la loi ?

Que risque-t-on à ne pas la respecter ? Pourquoi discrimine-t-on ? Qu'est-ce qu'un préjugé ? En quoi favoriser la diversité est-il innovant ?

Voici quelques-unes des questions qui trouveront des réponses dans cette première partie centrée sur l'analyse, les définitions, les enjeux.

Chapitre 1

Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme



Executive summary |

- ▶▶ **Livrer un décryptage** d'un monde en mutations constantes et accélérées ;
- ▶▶ **Analyser les nouvelles attentes** des salariés ;
- ▶▶ **Revoir les conditions de la performance** des entreprises ;
- ▶▶ **Inscrire la réflexion stratégique** dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Organisations ;
- ▶▶ **Dessiner le cadre générique** du management de la diversité.

« Les dogmes du passé serein ne fonctionnent plus dans le présent tumultueux », disait déjà Abraham Lincoln en 1862¹. C'est ce sentiment que nous partageons tous, celui d'être au seuil d'un nouveau paradigme en management.

Un big bang en management est attendu de façon pressante tant dans les entreprises que dans les organisations. Et le management de la diversité, des diversités, est la clé pour revoir en profondeur les pratiques du passé qui ne répondent plus aux nouveaux besoins.

Notre environnement connaît en effet trois transformations majeures : climatique, démographique et numérique, qui impactent les entreprises et les organisations, et s'adressent à chaque citoyen et chaque salarié individuellement. Concomitamment, les attentes et les exigences des collaborateurs se font plus précises et plus pressantes.

La question qui se pose est de savoir si nous voulons subir ou écrire notre propre livre.

Le management de la diversité nous offre la possibilité d'entrer dans une nouvelle configuration managériale pour répondre au mieux à ces défis tant externes qu'internes.

L'ADN du management de la diversité, c'est la différence. Son hypothèse fondatrice est que les différences sont une richesse pour les personnes comme pour les organisations. En se fondant sur le respect et la reconnaissance de ces différences, le management de la diversité propose des pratiques managériales innovantes, en phase avec les évolutions du monde et les nouvelles attentes des salariés.

Un contexte en pleine mutation

« Est-ce que ce monde est sérieux ? » On peut se poser la question en effet, tant nous avons le sentiment, tous les jours, d'être le jouet de changements toujours plus importants et plus nombreux. L'enjeu est

¹ « Objectez tout ce que vous voudrez, la question est toujours celle-ci : pouvons-nous faire mieux ? Les dogmes du paisible passé ne sont plus à la hauteur de l'orageux présent. L'occasion offre un amoncellement de difficultés et il faut nous élever à la hauteur de l'occasion. De même que notre position est nouvelle, il nous faut de nouvelles pensées et des actes nouveaux ; il faut nous affranchir nous-mêmes, et alors nous sauverons le pays... » – Extrait du message sur l'état de l'Union prononcé le 1er décembre 1862 (pendant la Guerre de Sécession), presque entièrement consacré à la question de l'esclavage.

de décrypter ces mutations pour mieux analyser les modalités de création de valeur dans ces nouvelles configurations.

Les grands mouvements sociétaux

Trois grandes mutations sont à l'œuvre : la transformation climatique avec la problématique du réchauffement, la transformation numérique, et la transformation démographique. Sans effacer la question climatique, qui reste vitale pour l'humanité, nous allons nous intéresser aux deux autres mutations. Elles ont en effet un impact direct sur la vie au travail et remodelent les pratiques de management.

■ La globalisation du monde

En cette deuxième décennie du 21^{ème} siècle, une personne sur 17 vit loin de sa région d'origine. Les grandes migrations continuent soit par obligation sous la pression des crises économiques ou des conflits armés, soit par choix car les humains sont incités de plus en plus jeunes à parcourir le monde, avec des propositions d'études à l'international par exemple, mais aussi grâce à la facilité toujours plus grande de se déplacer.

Dire que le monde est un village est une évidence. Et ceux qui ne vont pas au monde le voient venir à eux, les amenant à se confronter à des étrangers au pied de leur immeuble ou au coin de leur rue.

La question de l'international, de la gestion de la diversité d'un point de vue ethnique, du nom, mais aussi de la religion ou de l'apparence physique s'impose donc à quasiment tout le monde.

Les générations passant, ce sont des enfants ou petits-enfants d'émigrés qui s'installent à des postes de pouvoir et qui permettent donc à ce qu'on appelle les « minorités » de devenir visibles, *via* les médias. Les entreprises n'y échappent pas. Si, dans les années 1960, la France avait pu gérer l'importation massive de main-d'œuvre venant du Maghreb, en maintenant ces salariés en dehors de tout droit, et dans une sorte de quasi-invisibilité, 50 ans après, il n'est plus question de salariés à deux vitesses, et ce sont maintenant les cadres dirigeants qui sont « issus de l'immigration ».

Les modèles politiques sont différents selon les pays. Deux grands modèles s'imposent : le communautarisme tel qu'on peut l'observer

en Grande-Bretagne et l'intégration choisie par la France. Chacun de ces modèles présente des points positifs et des faiblesses. Il semble très difficile de trouver une clé magique pour la gestion des diversités ethniques, comme le prouvent les très nombreuses études à ce sujet. Le modèle canadien dit « des accommodements raisonnables » qui voulaient dépasser l'opposition communautarisme/intégration n'a pas su non plus convaincre.

Exemple

Un symbole d'une intégration réussie

Sadiq Khan : ce nom est entré dans l'histoire le 5 mai 2016, le jour de l'élection municipale dans la capitale britannique. Né à Londres dans une famille venue du Pakistan, il a été élu maire d'une capitale occidentale de plus de 8 millions d'habitants. Un symbole pour cette ville qui accueille une population venue du monde entier.

Sadiq Khan est né en 1970 à Londres dans une famille émigrée du Pakistan, dont le père est chauffeur de bus et la mère couturière. Cinquième enfant d'une famille de huit, il grandit dans une HLM d'un quartier populaire de la capitale britannique.

À l'école, il veut d'abord étudier les sciences pour devenir dentiste. Mais un de ses professeurs a repéré son envie d'en découdre verbalement et l'oriente vers des études de droit. Mais l'homme ne manie pas que les mots puisqu'il a aussi fait de la boxe pour se défendre des attaques qu'il pouvait subir en tant que « paki ».

source : <http://geopolis.francetvinfo.fr/londres-ville-monde-devrait-elire-sadiq-khan-un-maire-issu-de-l-immigration-105343>

Exemple

Communautarisme, intégration, accommodements raisonnables

- Avec le communautarisme, la société d'accueil permet aux modes de vie spécifiques des minorités de s'exprimer. Le principe est de vivre entre semblables dans un espace commun, en cultivant ses traditions, tout en respectant la population du pays et les autres communautés qui ne partagent pas ce même mode de vie. Concrètement, les minorités vivent dans des enclaves géographiques. Elles ont toutes comme obligation de respecter les lois du pays, l'utilisation de la même langue (souvent) et bénéficient de droits et de devoirs identiques au regard des institutions.
- Dans le modèle d'intégration, on attend des minorités qu'elles manifestent leur adhésion aux valeurs et aux institutions de leur pays d'accueil. Le projet est que tous les citoyens, quelles que soient leurs origines et qui vivent sur un même sol, partagent le plus grand nombre de règles communes, de coutumes, d'habitudes et de styles de vie. Si les différences sont tolérées, elles ont vocation à rester dans l'espace privé et à s'estomper peu à peu pour aller vers un socle commun.

- L'accommodement raisonnable est un moyen utilisé pour faire cesser une situation de discrimination. Il peut signifier qu'on aménage une pratique ou une règle générale de fonctionnement ou que l'on accorde une exemption à une personne se trouvant dans une situation de discrimination. Des exemples : autoriser une journée de congé pour permettre la participation à une fête religieuse ; fournir les outils d'apprentissage nécessaires aux élèves ayant un trouble d'apprentissage ou de comportement ; modifier un menu en tenant compte de restrictions alimentaires...

C'est dans ce contexte d'un monde ouvert que les entreprises, même locales ou nationales, travaillent et doivent apprendre à manager leurs collaborateurs.

■ La numérisation des relations

La deuxième grande mutation qu'a connue notre monde est celle de l'invasion d'Internet à partir des années 1990. Une génération plus tard, toutes nos relations sont numérisées ou digitalisées. Il y a eu le mail qui a causé bien des perturbations, nous sommes maintenant familiers des réseaux sociaux, mais ce sont la gestion des *big data* et l'arrivée de l'intelligence artificielle qui sont les défis d'aujourd'hui.

L'entreprise et tout particulièrement les directions des ressources humaines sont concernées par cette évolution. Ce que les GAFAM (pour : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) ont su mettre en œuvre dans les années 1990 de façon toujours plus efficiente pour le consommateur, arrive maintenant au cœur des entreprises pour les salariés. Ce ne sont plus les pratiques de consommation qui sont auscultées au plus fin pour être ensuite orientées, mais bien la vie du salarié, ses compétences, ses aspirations, ses pratiques professionnelles pour gérer au mieux sa carrière professionnelle.

Exemple

Algorithmes et vie privée

Avec la gouvernance des algorithmes, l'individu perd le pouvoir de placer le curseur vie privée/vie publique là où il le souhaite. Il est donc nécessaire de mettre en place des principes éthiques.

Information :

- Que l'utilisateur connaisse les objectifs des programmes qui commandent l'IA ou le robot
- Que chacun connaisse l'utilisation qui est faite de ses données personnelles

Liberté :

- Que chacun puisse facilement débrancher une IA ou un robot
- Qu'un dispositif visuel et/ou auditif rappelle quand une machine transmet les données personnelles

Dignité (écarter le risque de confusion entre l'homme et la machine)

- Qu'une intelligence artificielle se présente toujours comme telle quand on interagit avec elle au téléphone ou sur Internet (pas d'IA se faisant passer pour un humain, explicitement ou par défaut)
- Interdire les publicités qui disent ou laissent entendre que les IA et robots ont des émotions

Égalité

- Accès de tous aux technologies innovantes
- Que les données recueillies n'amènent pas la fabrication de contrats d'assurance « à la carte »

Source : Exposé de Serge Tisseron, psychiatre, Commission numérique Fédération des Assurances, le 5 juillet 2017

En ce qui concerne la question de la gestion de la diversité, on peut voir cette montée en puissance des données massives de deux façons. Elles peuvent être au service d'un mouvement d'indifférenciation et d'inclusion authentique des personnes, en se centrant uniquement sur les compétences professionnelles.

Elles peuvent aussi, dans une version plus sombre, permettre d'affiner les catégorisations et, dans les pires scénarios, gérer les évolutions professionnelles en fonction de profils cartographiés, au détriment de l'humain.

“ Témoignage**« Le prochain choc à venir : les perdants de la numérisation »**

Des études concluent à des potentiels d'automatisation des emplois compris entre 15 % (France Stratégie, note d'analyse n° 49, juillet 2016) et 20 % (OCDE). (...) Comme lors de vagues d'automatisation précédentes, les métiers du secteur industriel, plutôt peu qualifiés seront touchés. (...) Mais la nouveauté est ailleurs : des emplois qualifiés à fort contenu intellectuel sont maintenant menacés. La frontière qui sépare les métiers automatisables des autres ne recoupe plus la distinction entre manuel et intellectuel, comme c'était le cas jusqu'ici (...) Des journalistes, des comptables, des

greffiers, des personnels de laboratoire d'analyse médicale, des courtiers en assurance vont bientôt être remplacés par des ordinateurs. (...). Les emplois créés ne se substitueront pas aux emplois détruits, ni en termes de niveau de compétence requis, ni en termes de position sur la chaîne de la valeur, ni en termes de répartition géographique.

Tribune de Kaim El Karoui, Le Figaro, 9 juin 2017

Ce sont donc des orientations très stratégiques qu'auront à mener les dirigeants des entreprises équipées de cette gestion des *big data*. Même s'il est structurant, l'outil reste au service des stratégies humaines. Ces interrogations relèvent bien sûr du champ de l'éthique. La médecine les a déjà prises en compte avec des pistes de réflexion intéressantes.

Exemple

Les principes éthiques de l'utilisation des données massives en médecine

- Le premier principe est la bienfaisance, définie comme une contribution au bien-être d'autrui. L'action « bienfaitrice » doit répondre à deux règles précises : elle doit être bénéfique, et elle doit être utile, c'est-à-dire avoir un rapport coût/bénéfice positif.
- Second principe, l'autonomie : le fait qu'une personne se donne à elle-même sa règle de conduite. Ce principe vise à la participation du patient au processus de décision.
- Troisième principe, la « non-malfaisance » : éviter le mal à celui dont on a la responsabilité, lui épargner préjudices ou souffrances qui n'auraient pas de sens pour lui.
- Quatrième principe, enfin, la justice, qui a pour vocation de partager entre tous les patients les ressources disponibles (en temps, argent, énergie). Ce principe est étroitement lié aux notions d'égalité et d'équité qui interviennent dans le processus d'une décision de justice. Idéalement, toute action devrait tendre vers une égalité parfaite, mais selon les circonstances et les personnes, souvent l'équité s'impose afin d'établir des priorités et une certaine hiérarchie dans les actes à réaliser.

Source : Big Data et données personnelles : vers une gouvernance éthique des algorithmes Jérôme Béranger/
Consultant senior, Keosys, chercheur associé à l'Espace éthique méditerranéen/
December 22nd, 2014. D'après l'ouvrage *Principles of Biomedical Ethics*,
Tom Beauchamp et James Childress, 2001.

■ La montée de l'individuation et de l'individualisation

La dernière révolution de ces dernières décennies est la montée en puissance de l'individuation, qui est vite devenue celle de l'individualisation. Tous les sociologues s'accordent pour dire que nos sociétés ont perdu le sens du collectif, ce que Michel Serre nomme « les grands récits ». Nos sociétés (particulièrement occidentales) ont peu à peu abandonné des repères comme la religion, l'école, la morale... pour favoriser l'épanouissement personnel. Comme le décrivent les sociologues de l'hypermodernité¹, nous évoluons dans des sociétés hyperconnectées où chacun développe, dans une forme d'isolement, ses projets, son « portefeuille de compétences », sa « mise en scène de soi » sur les réseaux sociaux.

Ces modèles de société portent aux nues des « individus par excès », talentueux, sportifs, énergiques, doués, riches, beaux... dont les figures sont variées mais toujours celles de la réussite. Les comparaisons sont d'autant plus dures à vivre qu'elles se font avec les « top ten » mondiaux, dans tous les domaines : chanson, cinéma, entreprise, mannequinat, politique, sport... générant frustration et désespérance.

Cette évolution sociétale lourde et internationale impacte l'entreprise qui accueille des collaborateurs cherchant dans le travail réussite et épanouissement.

Le revers de cette vision est que chaque personne est considérée comme seule responsable de ses succès mais aussi de ses échecs. Il y a un vertige immense à être son propre guide et son propre totem, ce qui engendre de nombreuses dépressions et un fort mal-être au travail.

Les réseaux sociaux, les données massives et cette revendication de l'individualisation sont le terreau fertile pour une vision très normative de « la » personne qui va réussir.

Ce qui implique bien évidemment que d'autres, moins dans le profil, moins calibrés, seront amenés à échouer, ou à renoncer. La croyance dans le potentiel de chacun faiblit, au profit d'une certaine prédictibilité des potentiels et des comportements. Nous sommes alors très éloignés de ce qui constitue un management inclusif, qui croit en tous les talents de façon indifférenciée et accorde sa confiance à tous sans préjugés.

¹ Aubert, N. (sous la direction de), *L'individu hypermoderne*, Éditions Érès, 2004.

C'est dans le cadre de cette nouvelle donne que se dessinent les nouveaux vecteurs de la création de valeur pour les organisations, de la plus grande à la plus petite.

La création de valeur

Toutes les entreprises cherchent à créer de la valeur. Leur réussite et leur légitimité passent par cette capacité à comprendre de façon prospective où est cette valeur non substituable, qui fait qu'elles se développeront pendant que d'autres resteront au bord de la route.

Il n'y a pas de recette miracle, juste une bonne capacité à définir son métier, à avoir une intelligence de ce contexte si changeant, et une grande lucidité stratégique qui permet de définir un cap et de n'en pas changer, même si, pour l'atteindre, il faudra faire de nombreux détours.

Où résident actuellement les vecteurs de cette valeur ? Nous retiendrons l'auto-organisation et l'intelligence en réseau.

■ L'intelligence en réseau

Au cours des siècles, ce que nous définissons comme l'entreprise a considérablement évolué, particulièrement ces dernières décennies. Après l'entreprise industrielle fondée sur la hiérarchie et la spécialisation des métiers, est apparue l'entreprise étendue apprenant à collaborer avec ses parties prenantes, puis l'entreprise en réseau, pour arriver actuellement à un monde connecté où l'organisation devient complètement réticulaire avec des individus reliés entre eux par des plateformes. C'est ce qu'on appelle l'ubérisation.

Cette évolution fait que la ressource critique qui a longtemps été le « capital », c'est-à-dire l'argent et les structures physiques, se déplace vers l'intelligence en réseau, c'est-à-dire cette capacité à travailler au sein de vastes ensembles non finis, avec des personnes nombreuses et souvent inconnues, sur des périmètres géographiques variables, dans des temps ajustables en fonction des décalages horaires.

Exemple**Le phénomène d'ubérisation**

L'**ubérisation** du nom de l'entreprise Uber est un phénomène récent consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. La mutualisation de la gestion administrative et des infrastructures lourdes permet notamment de réduire le coût de revient de ce type de service ainsi que les poids des formalités pour les usagers. Les moyens technologiques permettant l'« ubérisation » sont la généralisation du haut débit de l'internet mobile des smartphones et de la géolocalisation.

Parmi les services cités comme initiant l'ubérisation de l'économie, on cite Airbnb, Blablacar, Amazon, Deliveroo...

Le fonctionnement d'un service ubérisé comprend généralement des éléments communs caractéristiques :

- Une plateforme numérique de mise en relation entre client et prestataire ;
- Une réactivité maximisée par la mise en relation immédiate du client et du prestataire, par proximité géographique ;
- Le paiement du client à la plateforme qui prélève une commission ;
- Le paiement du prestataire par la plateforme ;
- L'évaluation croisée du service : le client évalue le service reçu et le prestataire évalue le client.

Source : Wikipédia – juin 2017

■ L'auto-organisation

Dans ce paysage, c'est bien la capacité à s'auto-organiser qui devient l'une des pièces maîtresses de la création de valeur.

On quitte peu à peu la notion de hiérarchie verticale, qui a structuré les entreprises et la pensée managériale pendant des décennies pour penser autrement la relation.

Ce nouveau contexte exige de nouveaux types de compétences et l'intelligence en est une au sens de la vision de son activité dans son environnement.

Cette auto-organisation incite aussi au développement du leadership, plus en phase avec ces nouvelles configurations organisationnelles.

L'économie de la collaboration

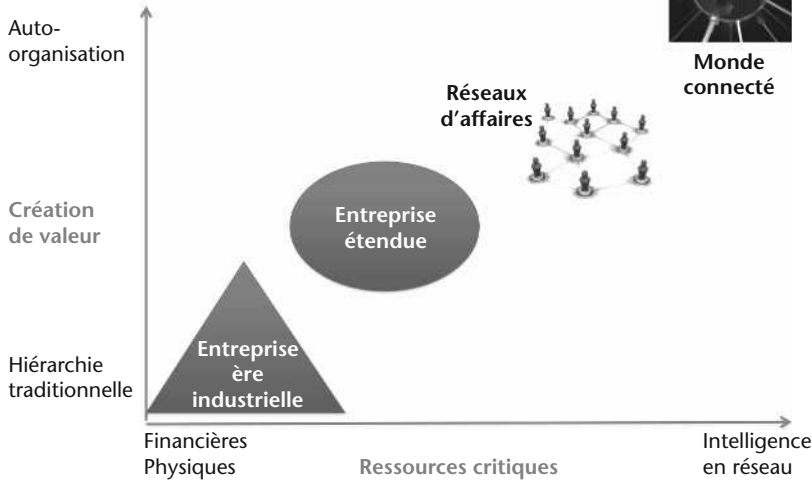


Figure 1.1 – L'économie de la collaboration

■ L'agilité et la fluidité : un nouveau rapport au savoir

Le rapport au savoir est différent : il n'est plus conçu comme un stock mais comme un flux et il va falloir sans arrêt apprendre et désapprendre pour s'adapter ou piloter les changements devenus permanents.

On observe que les compétences relationnelles dites aussi « soft skills » deviennent de plus en plus importantes et prennent le pas dans les évolutions de carrière sur les compétences dures ou techniques. En effet, dans un monde où la connaissance est à bout de doigt avec le smartphone, ce sont d'autres compétences qui sont attendues dans les organisations.

Si la relation aux autres a toujours été essentielle (ne dit-on pas qu'on recrute sur le savoir et qu'on licencie sur le savoir-être ?), cette dimension « douce » est maintenant primordiale. Elle est de plus en plus prise en compte dans les formations au management.

Définition

Les soft skills

« *The softer side of performance* ». Le titre de l'éditorial d'Adi Ignatius dans la Harvard Business Review de janvier/février 2016, nous invite à réfléchir sur le lien entre les soft skills des salariés et la performance de leur entreprise. La revue consacre un dossier à « *The Emotional Organization* » et interroge entre autres les effets de l'empathie, de la collaboration



et de la communication sur la satisfaction des salariés et les résultats des organisations.

Le Monde daté du 11 avril 2016 présente une étude menée auprès de 309 recruteurs français qui prouve qu'à formation égale, ce sont les candidats « *les mieux dotés en qualités humaines* » qui auront le plus de chance d'être sélectionnés, et non ceux ayant effectué les meilleurs stages. Les soft skills les plus demandées sont l'adaptabilité (61 %), la positivité (48 %), la créativité (47 %) et l'esprit d'équipe (42 %).

Cette étude confirme les pratiques des chasseurs de têtes mises en exergue dans un article du 10 avril 2015 de la Tribune : le recrutement des talents de demain ne se limite plus aux seules compétences techniques mais doit intégrer les « *compétences émotionnelles et relationnelles*. »

Enfin, le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) s'est interrogé sur : « *l'impact des soft skills sur le marché du travail en France* ». L'étude publiée en janvier 2016 montre que les jeunes diplômés de niveau Master sont d'autant mieux rémunérés qu'ils possèdent certaines compétences relationnelles et sociales, notamment la persévérance, l'estime de soi, la prise de risque et la communication.

Pour les organisations comme pour les individus, la question de l'appréciation et du déploiement des soft skills est de taille, compte tenu des enjeux précédemment identifiés.

Source : Theurelle-Stein, D. et Barth, I.,

« *Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain* », *Management & Avenir* 2017/5 N° 95.

De nouvelles attentes et de nouvelles exigences au sein des organisations

L'entreprise du 21^{ème} siècle est résolument ouverte sur son environnement mais elle a une autre caractéristique moins reconnue, car plus difficile à appréhender et surtout à piloter : elle devient plus affective. En effet, pendant des années, le management des ressources humaines s'est construit sur un salarié neutre, sans sexe, sans vie privée, sans émotion, en témoignent les nombreux manuels. Depuis peu, comme avec le consommateur quelques années auparavant, on découvre que derrière le professionnel, il y a une personne avec ses joies et ses peines, et des attentes, sinon nouvelles, du moins maintenant assumées vis-à-vis du travail et du management.

Les attentes des salariés

On peut retenir trois attentes principales qui sont maintenant en tête de liste dans les enquêtes sur la qualité de vie au travail menées auprès des salariés : la reconnaissance, le développement personnel, et la quête de sens.

■ La reconnaissance

Toutes les études montrent que les salariés ont besoin de reconnaissance de la part de leur management. Cette reconnaissance ne se limite pas à l'évaluation professionnelle lors des entretiens professionnels, elle relève d'un authentique intérêt envers la personne. Les collaborateurs dans leur immense majorité ressentent un profond malaise au travail qui est souvent traduit par le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur. Les gestes relationnels les plus élémentaires comme savoir dire bonjour sont trop souvent négligés. La tendance à ne retenir que ce qui est mal fait pour le corriger en oubliant de valoriser les éléments positifs et de remercier est une des plaies du management actuel, car la multiplication des relations purement virtuelles freine encore la notion de contact.

Pour que les managers puissent pratiquer un management bienveillant, reconnaissant de la valeur de chacun, il faut qu'ils puissent bénéficier de sensibilisation et de formation à la question, ce qui n'est pas toujours le cas dans une gestion des ressources humaines qui s'est développée largement plus du côté administratif que relationnel.

■ Le développement personnel

Une donnée actuelle largement partagée, bien que souvent attribuée aux plus jeunes, est le désir d'un travail épanouissant et dans lequel on va se développer, pas seulement d'un point de vue professionnel mais aussi dans sa dimension personnelle.

La pyramide de Maslow¹ est souvent mobilisée pour illustrer le déplacement des attentes : le travail considéré comme un « dur labeur² » ou simplement pourvoyeur de sécurité financière ou même

1 La pyramide de Maslow hiérarchise les besoins humains : tout en bas, les besoins physiologiques, puis le besoin de sécurité, celui d'appartenance, celui d'estime et enfin l'accomplissement de soi tout en haut de la pyramide.

2 Tel que l'évoquait Kant.

de statut social ne suffit plus. Les travailleurs veulent maintenant se faire plaisir au travail, y connaître le bonheur et le dépassement de soi.

Cela implique des conditions de travail agréables comme l'ont bien compris des grandes entreprises, mais aussi des opportunités de formation, et de mobilité professionnelle. La question du salaire reste importante, comme celle de la sécurité que peut donner le contrat à durée indéterminée, mais ces critères relevant de la motivation extrinsèque perdent peu à peu du terrain avec des ressorts plus intrinsèques comme le plaisir au travail, les bonnes relations avec les collègues, le climat global de l'entreprise.

Enquête

L'entreprise idéale des Français en 2017

Dans l'enquête Randstad Awards de 2017 menée auprès de 7 042 salariés français, on constate que si le salaire reste leur première préoccupation, l'attente concernant l'ambiance de travail est de plus en plus forte. Ainsi le critère « salaire et avantages » reste en tête du classement avec un score de 67 %. « L'ambiance au travail » avec 54 % et « l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée » (38 %) progressent nettement par rapport à l'année 2016 avec une hausse respective de 6 et 13 points. « Le bien-être est de plus en plus incontournable dans les préoccupations des Français », conclut Randstad.

Source : enquête Randstad Awards 2017

■ Le sens

Le sens est certainement l'attente vis-à-vis du manager la plus partagée. « Pourquoi est-ce que je me lève le matin ? » est une question qu'aucun manager n'aime poser, tant il redoute d'ouvrir la boîte de Pandore des réclamations. Pourtant, il faut accepter d'écouter le désarroi des certaines catégories de personnels qui, avec la numérisation, les changements organisationnels fréquents, les inflexions stratégiques, les renouvellements d'équipements, se retrouvent perdus, ne comprenant plus pour qui et pourquoi ils travaillent.

Cette perte de sens est souvent rapprochée des risques psychosociaux, tout cet ensemble de symptômes et de maladies allant du vague à l'âme, à la dépression lourde ou même au *burn-out*. Ces risques psychosociaux sont de plus en plus pris au sérieux, ne serait-ce que parce qu'ils sont à l'origine d'un absentéisme qui pèse sur la performance des organisations.