

WEBINAIRE – SQVT 2023

Changer de regard sur le management : de la méritocratie à la coopération

Joseph LAHIANI
Psychologue du travail et des organisations

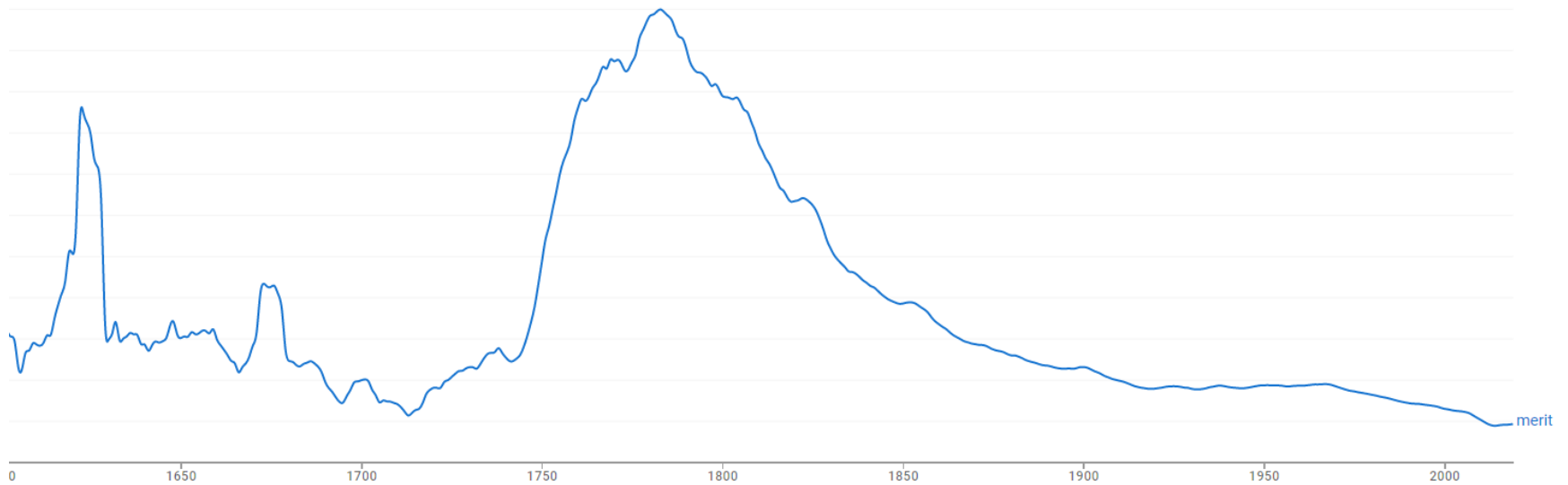


Origines de la pensée méritocratique

Mérite

Google Books Ngram Viewer

*Fréquence d'occurrence du terme
« mérite » dans la littérature*



Une notion issue des révolutions humanistes

Gouvernance du mérite

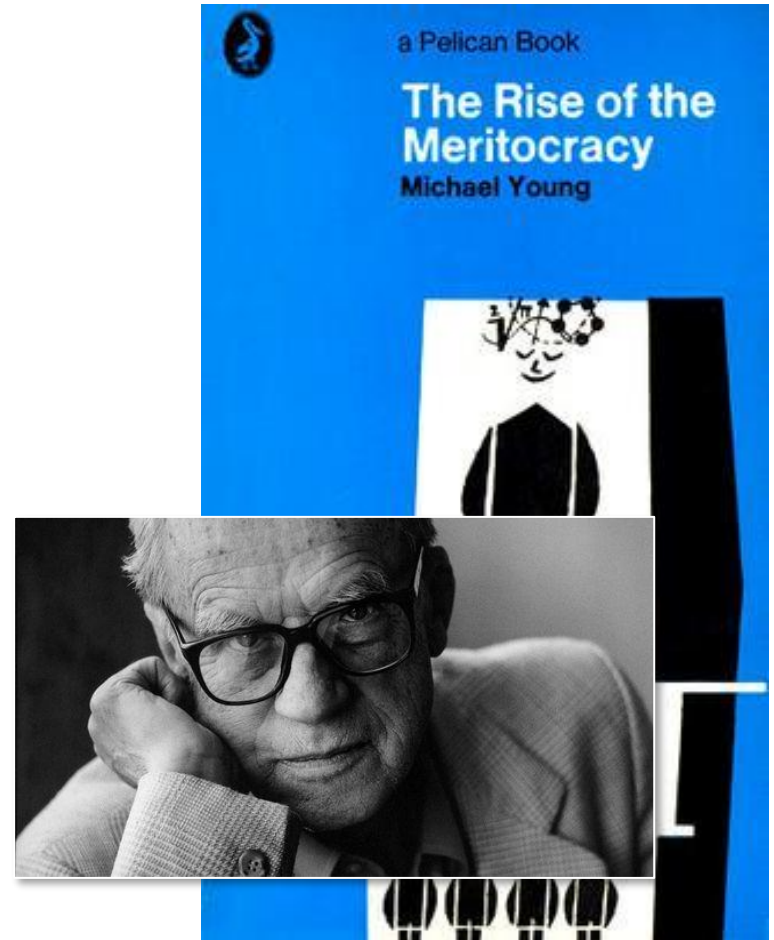
- Concept humaniste, repris par les révolutionnaires français
- Idée de substituer aux facteurs régissant traditionnellement la hiérarchie sociale (origine, fortune, famille, caste, etc.) la possibilité de s'élever grâce à ses talents et compétences individuels.
- Beaucoup d'institutions républicaines naissent pour donner corps à ce principe (ENA, Sciences PO, etc.)



Méritocratie

- Michael Young, sociologue britannique, inventera le terme en 1958 dans sa dystopie « The Rise of the Meritocracy » : idée d'un gouvernement par le mérite
- Satyre dénonçant la tendance des élites justifier leur légitimité par leur intelligence et leurs compétences

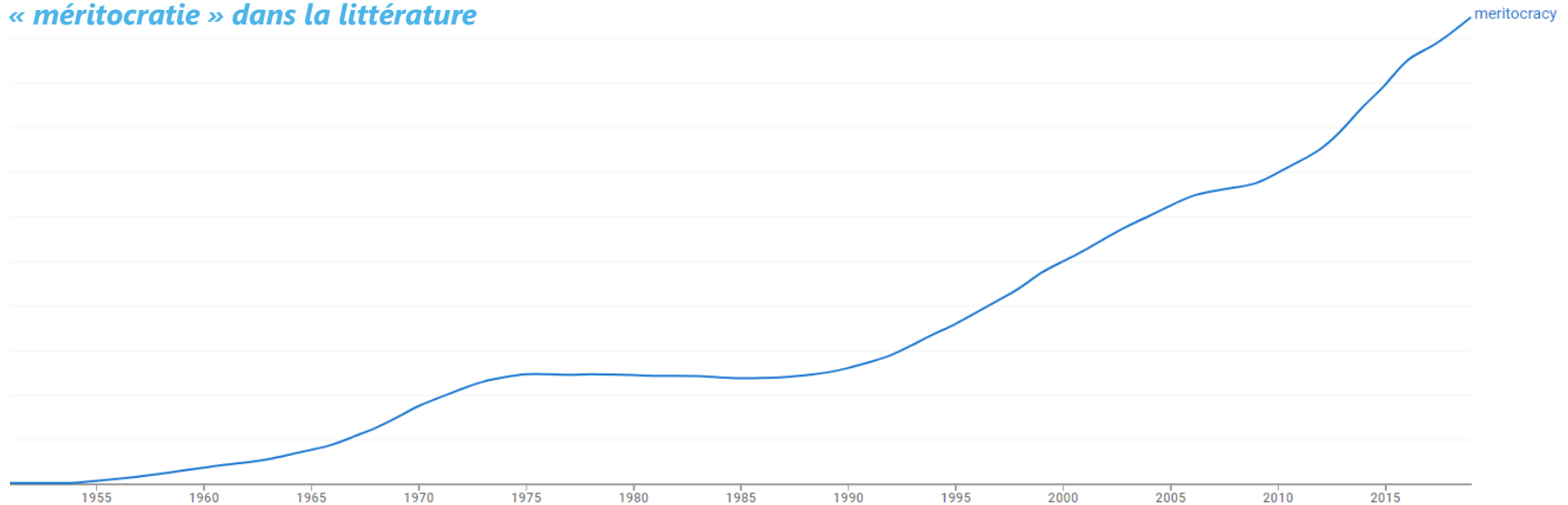
« Les élites cognitives ont une fâcheuse tendance à l'auto-reproduction »



Méritocratie

Google Books Ngram Viewer

Fréquence d'occurrence du terme
« méritocratie » dans la littérature

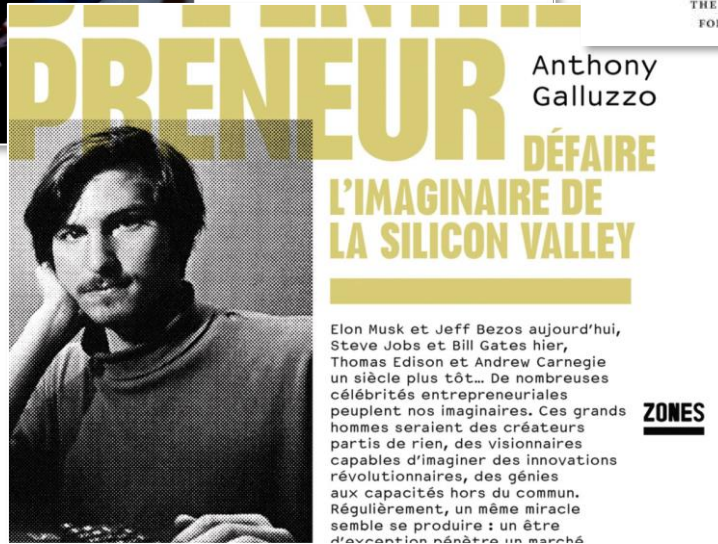
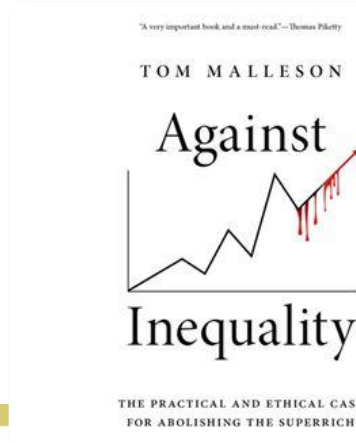
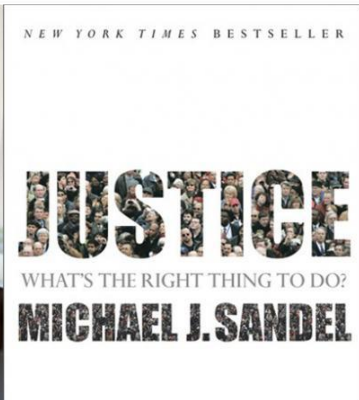


Un intérêt exponentiel pour la notion de méritocratie à partir des années 1990.

Ecueils de la méritocratie

- Reproduction des inégalités sociales en la légitimant par le diplôme ou les talents
- Tendance à remplacer la recherche d'égalité par une **illusion d'égalisation des chances**
- Idée d'une « réussite » tenant **uniquement à des caractéristiques individuelles** (talents, compétences, etc.). L'intervention institutionnelle se résume dès lors à **donner les moyens de s'accomplir**.
- Tendance à **isoler** les individus et à défaire les solidarités
- Coût social de la fabrication d'une **caste des « perdants »** en miroir avec celle des « gagnants »

Quelques auteurs



Méritocratie et représentations de l'efficacité managériale

Application au management

- La « réussite » ou la « performance » passe par **des talents et des compétences**
- Les managers.euses peuvent développer leurs talents et leurs compétences pour « **optimiser leur performance** »
- Dans une perspective d'égalité des chances, il est souhaitable **d'outiller les managers** afin de leur offrir les moyens de développer leurs talents et leurs compétences et d'être efficient.es



A l'ère du mentorat



**1 jeune,
1 mentor**

Être accompagné par un mentor pour réussir

[Je trouve un mentor](#)

Une initiative pour promouvoir l'égalité des chances grâce à l'accès

J'ai moins de 30 ans
je trouve un mentor pour réussir



Girls in Tech™

Join Girls in Tech

Des exemples à questionner



Quel modèle de performance ?



Viser une forme d'excellence, de dépassement de soi ?



Bien faire son travail, dans une perspective de durabilité et de soutenabilité ?

Et des concepts à méditer



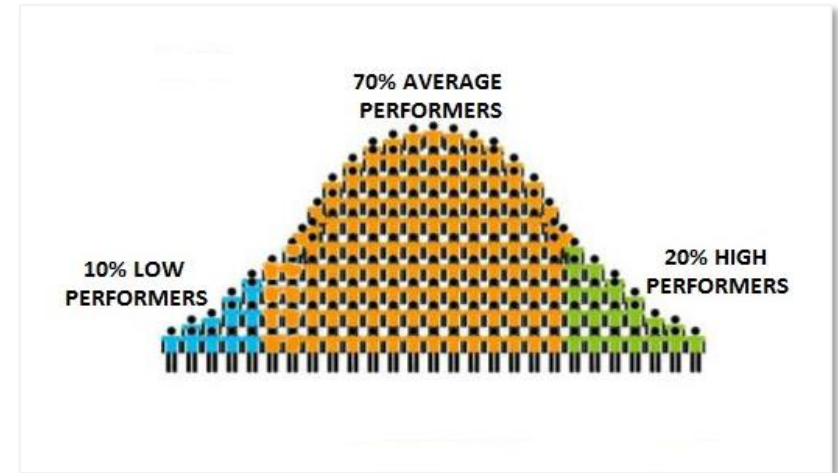
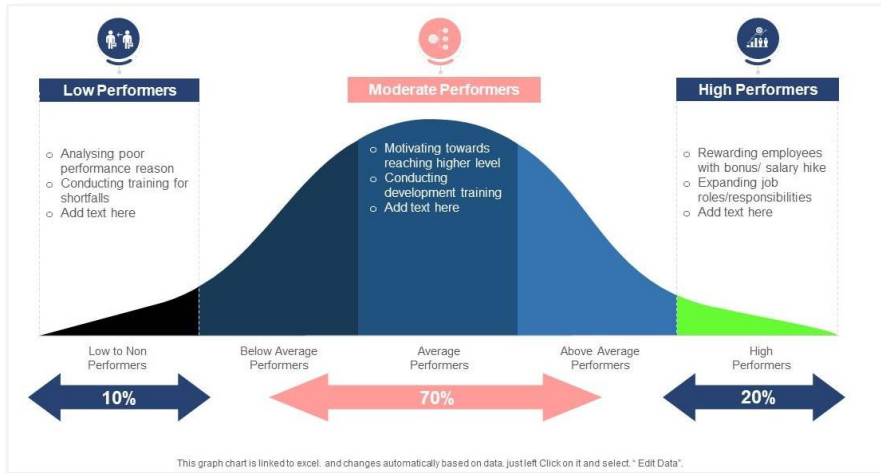
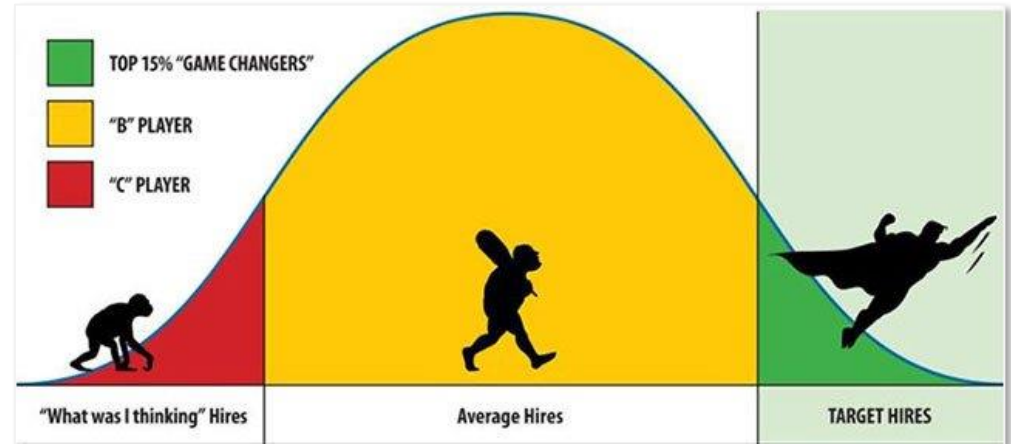
Des questions légitimes

- Qu'entend-on par « performance » ou « réussite » ?
- Qu'est-ce qu'un objectif acceptable / soutenable ?
- Pourquoi devrait-on être « inspiré.e » ? Et par quoi ?
- Quels corollaires sur l'image de soi ? Quid de la « non-réussite » qui dessine en creux l'échec ?
- Comment remettre en question de systèmes de valeurs inégalitaires, voire délétères ?

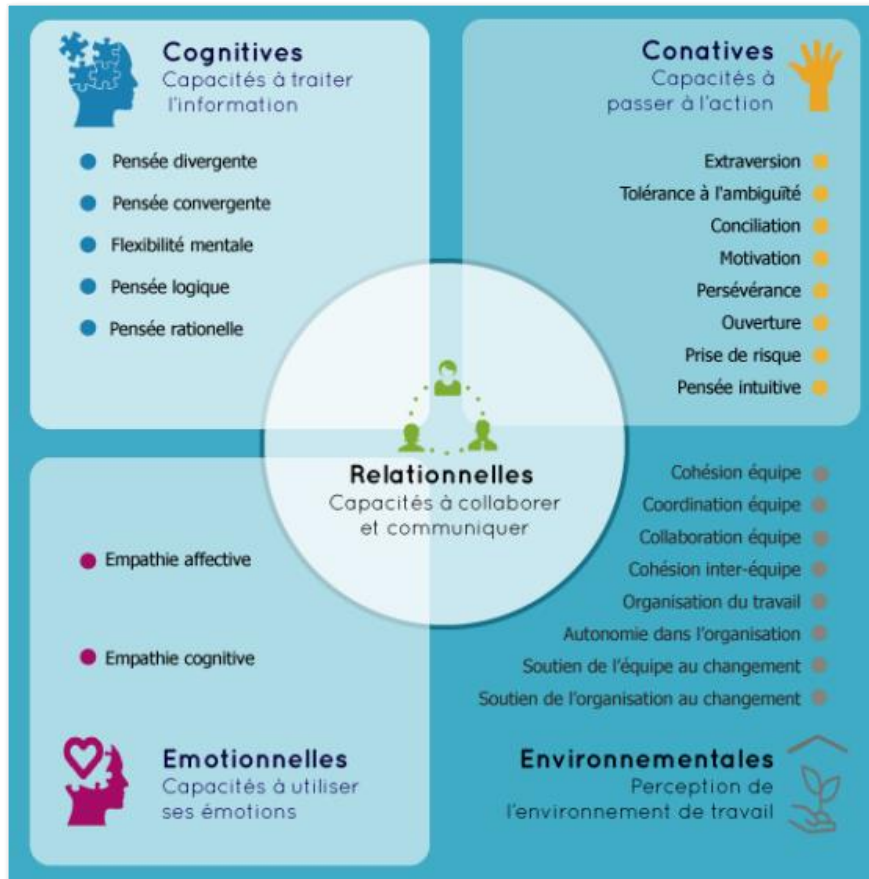


Soft-skills, talents et performance

Performance forcée



« Soft-skills » managériaux



Communication

Prise de parole en public
Qualité rédactionnelle
Négociation
Assertivité
Ecoute

Attitude constructive

Confiance en soi
Savoir coopérer
Optimisme
Courtoisie
Patience

Ethique pro

Orienté résultat
Confidentialité
Sens du devoir
Ponctualité
Organisé

Esprit critique

Résolution de problèmes
Réflexion logique
Savoir s'adapter
Créativité
Innover

Leadership

Résolution de conflits
Prise de décision
Savoir coacher
Management
Inspirer

Travail d'équipe

Intelligence émotionnelle
Team building
Collaborer
Feedback
Empathie

Exemple d'évaluation

Aborde les problèmes
avec une attitude
positive

Apprend de ses erreurs

Remet en question son
point de vue

Est constructif dans son
approche même en cas
de soucis

S'adapte bien aux
changements

Sait faire passer un
message à son groupe

Est capable de
maintenir un niveau de
performance élevé en
dépit de conditions
difficiles

Communique
efficacement

Veille à ce que les
parties concernées
disposent
d'informations à jour
et vous tient au
courant des
changements et
décisions stratégiques.

A un discours
transparent

Obtient la coopération
des autres

S'assure que son
message est clair et
compris de tous

Orienté résultats et
qualité pour répondre
aux attentes

Organise efficacement
le travail d'équipe

Est prêt à vous écouter
en cas de souci
particulier et à vous
orienter

Fait preuve de
confiance en soi

Gère bien ses émotions

Fait preuve
d'engagement et
d'enthousiasme

Insuffle un regard neuf
sur les projets

Témoigne d'indulgence
et de patience vis-à-vis
d'autrui

Est force de
proposition

Représentation du management

- Une **personnalité et des attitudes plastiques**, sculptés au gré des attentes institutionnelles, voire des modes.
- Une aptitude à résoudre toute problématique (et donc un **stigmatisme d'échec** en cas de non-résolution)
- Une vision résolument **individuelle** de la fonction
- Une vision **descendante** de l'efficacité (« des managers.euses libres d'obéir »)



Écueils épistémologiques

La psychologie clinique différentielle, puis la psychologie positive ont donné de nombreux outils pour se développer et se connaître. La pratique met en évidence deux écueils :



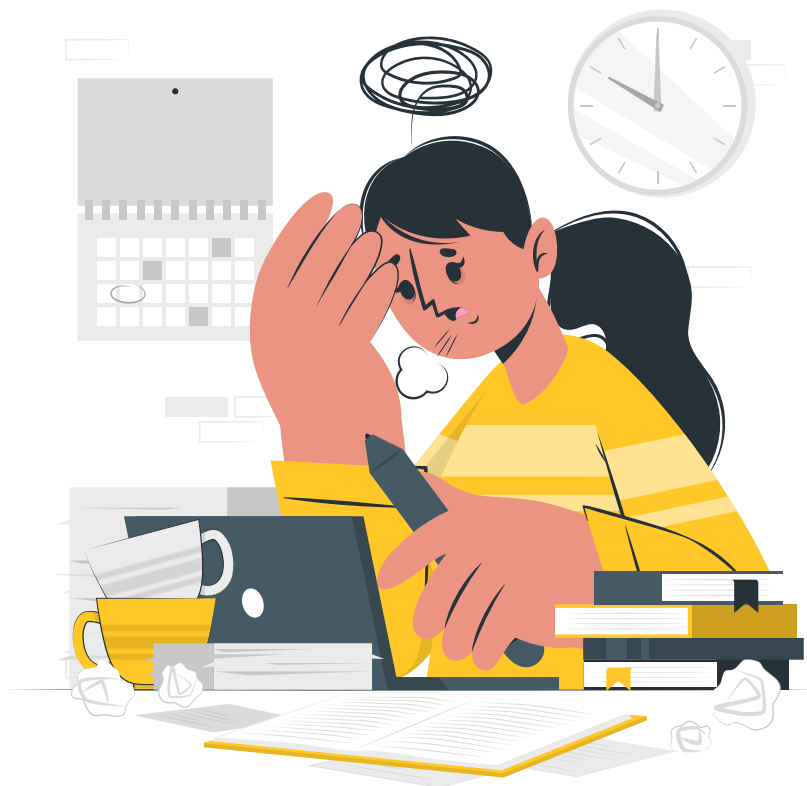
Écueil méthodologique : *utiliser un outil validé à une fin à laquelle il n'est pas destinée en faisant des inférences hasardeuses (ex. : test de personnalité en recrutement pour en déduire une compétence)*



Écueil éthique : *susciter une transformation individuelle motivée par un besoin organisationnel et non par une volonté individuelle.*

Risques associés

- Des risques pour l'intégrité des managers.euses : exigences émotionnelles, estime de soi, épuisement émotionnel, etc.
- Des risques pour les collectifs de travail
- Des risques éthiques : phénomènes de déviance de la norme à force de « faire avec ... », vision de la performance au prisme de la compétition, cultures martiales



Décomposer les soft-skills

Effcience

- Des notions bien distinctes évaluées à l'aide d'outils spécifiques

Personnalité

- Branches spécifiques de la recherche en psychologie : psychologie différentielle et psychométrie

Trait psychologique

- Ne prédisent pas forcément la compétence

Valeurs et intérêts

- Sont souvent la résultante de l'interaction d'un individu avec son environnement

Contrat psychologique et intégrité

- **Proportionnalité** entre l'exigence organisationnelle d'une part, et la rétribution et les soutiens qu'elle offre d'autre part → Caractère réaliste de l'attente
- **Acceptabilité** des objectifs au regard du droit, de l'éthique et des normes sociales : jusqu'à quel point une organisation peut-elle exiger d'adopter des comportements ? De résister au stress ? De ressentir des émotions ? De convaincre ? De s'adapter ?



Evaluation de la performance

- Dans quelle mesure évalue-t-on la performance et l'efficacité à l'aune des **caractéristiques, apports et soutiens de l'organisation** ?
- Dans quelle mesure l'évaluation est-elle **étalonnée** de façon objective et impartiale ? Qui décide de la borne supérieure ? Et comment est-elle déterminée ?



Enseignements scientifiques

Méta étude du CIPD sur les déterminants de la performance organisationnelle :

une vision globale de la performance doit combiner trois dimensions, **essentiellement dépendantes de facteurs collectifs et organisationnels.**



Performance centrée sur la tâche (objectifs, KPI, etc.)



Performance adaptative : adaptation collective à des imprévus et des contextes changeants)



Performance contextuelle : comportements non prescrits (ex. : citoyenneté organisationnelle)

Enseignements scientifiques

Ingrédients caractérisant les équipes hautement performantes :

- **Formation et transferts de compétences**
- **Rétribution équitable**
- **Climat de confiance**
- **Communication efficace**
- **Reconnaissance au travail**
(contributions exceptionnelles notamment)



Paradoxe de la diversité

Comment prôner la diversité dans un environnement de travail où les caractéristiques souhaitées (voire exigées) sont les mêmes pour tou.te.s en tout temps ?



Considérer la différence

- Etat de santé physique et psychologique
 - Situation familiale
 - Intérêts et motivations
 - Traits psychologiques
 - Culture et croyances
 - Etc.
- ➔ *Différence inter-individuelle*
- ➔ *Différence intra-individuelle (rapport au temps)*



Repenser la fonction managériale sous un angle collaboratif

Définir collectivement la performance

- Co-construire les critères de performance durable
- Formaliser des lignes rouges
- Introduire la notion de consentement exprès et éclairé autour de l'attendu managérial
- Dissocier l'attente vis-à-vis de l'individu et celle que l'on a à l'égard du collectif
- Opposer des attentes ascendantes aux attentes descendantes dans une logique de contrat managérial



Encourager un recul éthique

- Des exigences organisationnelles qu'il est possible de questionner au nom de la prévalence de droits fondamentaux
- Sous-entend l'existence :
 - ***de contre-pouvoirs***
 - ***de mécanismes de contrôle***
 - ***d'un véritable droit d'expression***



Un autre regard sur l'efficacité

- Faire face à une difficulté n'est pas un signe de manque d'efficacité managériale : **le management met en difficulté par essence**
- La résolution des difficultés est essentiellement **collaborative**. Elle s'opère par la prise de recul et le partage entre pairs



Une vision coopérative

- La somme des compétences et qualités attendues **doit être possédée par un collectif**
- Substituer la notion de **compétence collective** à l'illusion d'amélioration individuelle constante
- Evaluer collectivement l'atteinte d'objectifs en miroir de leur **caractère soutenable et acceptable**



Suite de notre SQVT 2023 ...

Suite de notre SQVT 2023



Bibliographie et revue de médias pour se familiariser avec la genèse et les corollaires de la notion de méritocratie appliquée au management



Interview du Dr Thomas Malleson, Chercheur en philosophie politique à l'université Western Ontario (Canada) et spécialiste de la méritocratie



Podcast « QVT La tribune » : Témoignages d'étudiant.es en journalisme : prise de recul sur l'injonction méritocratique dans la profession journalistique

Suivez-nous et soutenez-nous en vous abonnant au Blog QVT

MERCI !