

Le 28 mai 2010

Ce mois-ci sur TerraNueva-news

Les mois se suivent et la crise perdure. Dans ce climat peu favorable pour l'Entreprise et pour les Hommes, l'actualité RH est essentiellement tournée vers le constat du désenchantement et vers la recherche de solutions.

Nous avons sélectionné pour vous les meilleurs articles parus sur le sujet parmi les nombreux sites et blogues que nous suivons et les avons regroupés dans ce numéro.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

L'équipe TerraNueva.

Site : <http://terranueva.net>

Le e-learning, une solution pour optimiser les budgets formation ?

Le 28 mai 2010 – Marie-Laure Tréton

"Avec un recul de leur croissance de 2,1 % en 2009, la crise n'a pas épargné les prestataires de formation, selon l'enquête annuelle de la Fédération de la formation professionnelle (FFP), qui prévoit une année 2010 plutôt tiède.

Si les prestataires formation accusent le coup de la crise, ils résistent plutôt bien... Avec 1,161 milliard d'euros en 2009, le chiffre d'affaires des 400 adhérents de la fédération de la formation professionnelle (FFP) reste stable par rapport à 2008 (1,186 milliard d'euros), selon l'étude annuelle de la FFP.

En revanche, la croissance du marché ralentit nettement depuis deux ans, et accuse même un léger repli de 2,1 % en 2009. Une tendance qui devrait se poursuivre en 2010, même si les

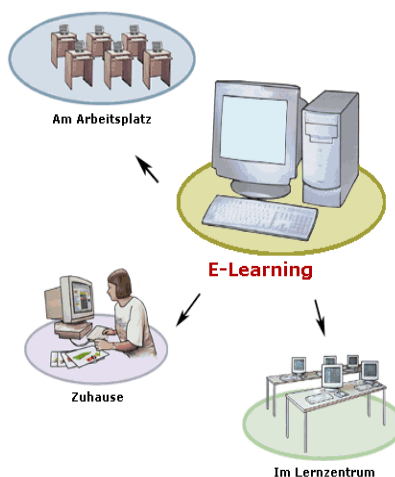
prestataires se montrent plus optimistes, avec + 1,4 % de croissance envisagée.

Côté nouveautés, la FFP a sondé pour la première année ses adhérents sur leur positionnement vis-à-vis du e-learning.

Des conclusions intéressantes, qui montrent une émergence du marché de la formation en ligne : 27 % des prestataires en réalisent, principalement en formation intra entreprise (61 %), ou en inter via des offres standards en langues ou en informatique.

Si l'étude n'indique malheureusement pas le poids du e-learning dans le CA des organismes, ces derniers affirment que 64 % des entreprises sont désormais preneuses de cette solution. Une demande à mettre sans doute en lien avec la recherche croissante de formations individualisées pour les salariés."

Si le e-learning émerge dans les pratiques, les organismes devront s'adapter à une demande croissante de formations individualisées." (1)



La France a beau rattraper à grands pas son retard en matière d'internet, l'éducation est un domaine dans lequel elle est encore à la traîne par rapport aux États-Unis.

"Pour les Américains, la formation à distance via le web est devenue une composante essentielle du système éducatif, et elle se développe très vite. Plusieurs universités proposent leurs MBA en ligne.

L'un des plus connus est celui de Duke University, en Caroline du Nord. Les élèves sont sélectionnés parmi des étudiants du monde entier, 90 % des cours se font via le Net, les 10 % restant exigeant la présence de l'élève sur le campus deux semaines en début d'année" (2)

"L'arrivée du e-learning en France a été jusqu'alors emprunt de suspicion, comme l'est un ensemble de solutions plaquées sur des problèmes qu'on n'a pas encore eu le temps de se poser. Ce n'est pas la première fois, d'ailleurs, que le monde de la formation professionnelle se doit d'intégrer des "corps étrangers" à sa propre culture.

Le e-learning est issu du monde managérial. Il fait partie d'une suite logique de concepts de la même famille qui, en leur temps, ont bousculé nos mêmes repaires, comme "ressources humaines" dans les années 1960 et "capital immatériel" dans les années 1980-1990.

Tous ces termes pénètrent petit à petit les métiers de la formation et y provoquent une sorte d'acculturation, où la notion-même de "formation" est en train d'être absorbée par celle de "développement des compétences", pour laquelle l'individu est une ressource de l'entreprise qui devient

"apprenante" à sa place et produit de l'"intelligence collective".

Plus de 65 % des utilisateurs se situent dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

25 % se répartissent dans les entreprises allant de 200 à 1 000 salariés. La vision sur les 10 % restants est très vague, et celle concernant les TPE est presque nulle.

Le e-learning n'a pour l'instant pas plus favorisé que tout autre moyen ou dispositif, l'accès à la formation pour les moins formés, principalement les salariés des PME. Une étude de l'Agéfos-PME révélait, l'année dernière, que 75 % de ces salariés n'avaient suivi aucune heure de formation depuis trois ans.

Les pourcentages sont quasiment identiques à ceux de la formation en général. Il n'y a donc qu'un pas à franchir pour penser que le e-learning contribue à faciliter la formation de ceux qui en bénéficiaient déjà..." (3)

Sans se substituer totalement aux processus de formation classiques, le e-learning a de nombreux avantages et peut aisément s'intégrer à toute démarche de progrès :

Le e-learning permet à l'entreprise de faire des économies sur les frais de déplacement et d'organisation, de renforcer les pré-acquis avant une session de formation dédiée aux simulations et mises en application, de promouvoir le travail collaboratif, de favoriser la formation d'un grand nombre de personnes dans un temps limité.

Traditionnellement orienté vers les acquisitions en bureautique et en langues, le e-learning peut être aisément intégré à la

formation au management, à la vente ou à la communication.



La commission européenne propose une définition très large de e-learning :

« Utilisation des nouvelles technologies multimédia et de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance ».

C'est dans cette optique que le cabinet TerraNueva propose désormais à ses clients des modules spécifiques s'appuyant sur les technologies de l'Internet.

Pour plus d'informations concernant l'un de vos projets, veuillez nous contacter par mail, téléphone ou courrier.

Sources :
(1) Seformer.com
(2) UniversitySurf.net - *E-Learning: la France timorée, devenir e-enseignant*
(3) Dossier CentrifInfo - *E-learning : où en est-on ?*

En allant plus loin, on parle même de redynamisation des seniors à qui l'on confère ce rôle stratégique de transmission des savoir et des compétences. Rien ne remplace l'expérience.

Il est également possible de susciter de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes en recourant à des jeux de management et autres activités de Team learning.

Parce que justement ce type de jeu crée une émulation, une

forme d'interdépendance qui fait que l'on ne peut réussir seul et que la réussite suppose toujours une démarche collective de partage de l'information.

Ensuite parce qu'aujourd'hui l'entreprise attend toujours plus de ses collaborateurs.

Qu'ils se montrent bien sur à la hauteur en terme de compétences et de savoir faire professionnel « pur ». Ca c'est un minimum.

Mais en les impliquant sur des projets connexes, limités dans le temps et dans les moyens (par exemple les task force), l'entreprise marque sa volonté d'accroître la transversalité des compétences, des connaissances et d'ouvrir les collaborateurs à d'autres horizons culturels.

Source :
<http://www.indicerh.net/actu-RH/?q=node/1343>

Engagement : un sujet d'actualité.

Avril 2010 – Krauthammer

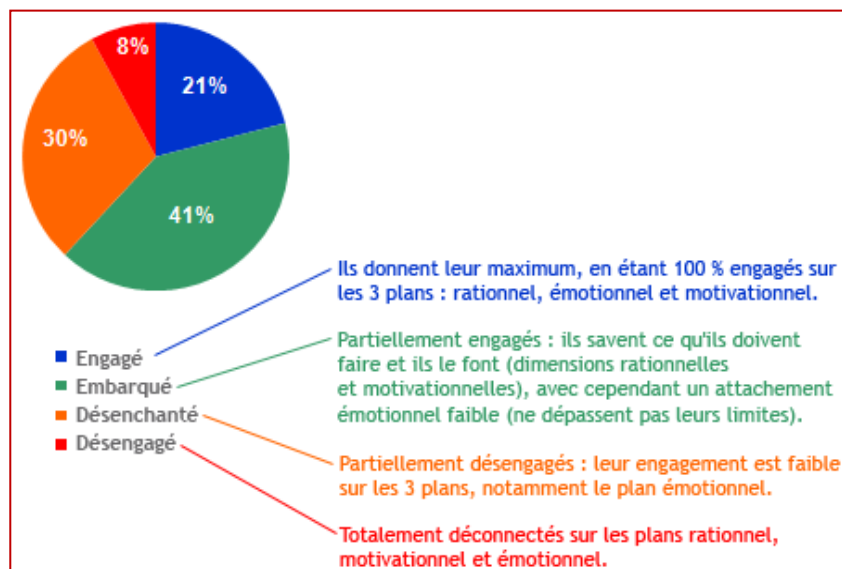
Selon une enquête réalisée par McKinsey en 2009, la plupart des cadres travaillent plus longtemps qu'avant le début de la crise (de 45 à 55 heures par semaine). 40 % ont plus de responsabilités sans que cela ne se répercute sur leur statut professionnel.

Certains font très bien face à cette résurgence d'activités et d'énergie, tandis qu'une majorité d'entre nous essaie encore de trouver le meilleur équilibre.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises prennent des mesures pour éviter le stress et les maladies professionnelles, voire même développent des programmes relatifs au bien-être au travail.

La crise souligne une tendance plus profonde à long terme : le risque de voir les employés se déconnecter, se désengager de leur entreprise, et par extension de la performance.

Dans une enquête menée en 2007-2008 auprès de plus de 90 000 employés, Towers Perrin a défini l'engagement comme étant « la volonté et la capacité des employés à contribuer au succès de l'entreprise ».



En d'autres termes, l'engagement montre à quel point les employés « donnent le maximum », en utilisant davantage leur énergie, leur créativité et leur passion au travail.

L'intensité de l'engagement de l'employé, ou sa connexion avec l'entreprise, s'évalue sur 3 niveaux : rationnel, émotionnel et motivationnel.

- **Rationnel** : la façon dont les employés comprennent leur rôle et leurs responsabilités.

- **Émotionnel** : la passion et l'énergie dont ils font preuve dans leur travail.

- **Motivationnel** : leurs performances à leur poste.

L'enquête conclut que près de 4 employés sur 5 ne sont pas engagés, du moins pas aussi engagés qu'ils pourraient l'être. Enfin, l'enquête annuelle (2009) de Krauthammer a dévoilé que seulement 41% des employés interrogés s'engageaient fortement à rester dans leur entreprise dans les 12 mois à venir.

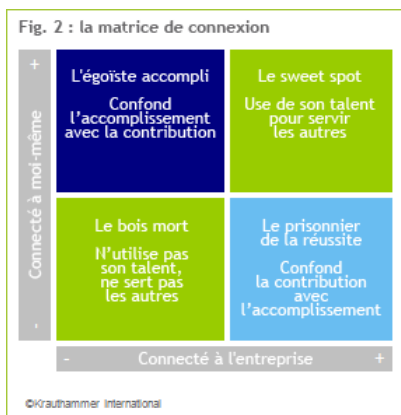
Les coûts du désengagement.

Le désengagement nuit aux entreprises, en termes d'absentéisme, de turnover élevé des employés et de faibles contributions aux performances. Alors que la durée moyenne d'absence d'un employé est de 6,1 jours par an, ce chiffre s'élève à 22,3 jours pour les employés non satisfaits.

Towers Perrin a soulevé la possibilité de corrélation entre les niveaux d'engagement des employés et les résultats financiers de l'entreprise.

Les coûts de l'instabilité.

Chaque année, 29 % de la population mondiale souffre d'anxiété (25 %), d'épuisement (19 %), et de dépendances (26 %). Au cours de notre vie, nous avons en moyenne 48 % de probabilité d'être touchés par ces maux, c'est-à-dire près d'une chance sur deux.



L'engagement, vrai et équilibré, de l'employé se trouve au carrefour (le « sweet spot ») d'une grande connexion à moi-même et d'une grande connexion à mon entreprise.

Quels risques représentent les autres positions de la matrice ?

L'« égoïste accompli » peut se montrer contre-performant, ou contribuer peu à la réussite de l'entreprise, et peut à long terme remettre en jeu sa carrière et pénaliser l'esprit d'équipe.

Le « bois mort » est la pire situation : non seulement il ne contribue pas assez au succès de l'entreprise, mais il ne se développe pas suffisamment. Sa vie professionnelle perd de son sens.

Le « prisonnier de la réussite » s'adapte trop à son environnement. Il risque de devenir accro au système de récompense de l'entreprise (salaire, gratitude...) et ainsi d'être vulnérable en cas de changement de contexte, tel qu'une réorganisation de l'entreprise.

Engagé(e) à quel point ? Ajuster les niveaux d'énergie.

Quatre situations différentes sont présentées :

- **Haut niveau d'énergie positive** : il s'agit de la situation idéale pour une entreprise, recherchée par tous les employés mais qui ne peut durer à long terme.

- **Haut niveau d'énergie négative** : de trop longues périodes de hauts niveaux d'énergie peuvent provoquer une frustration qui entraîne une réaction de haut niveau d'énergie négative. Cette attitude, parfois observée chez une personne « à la limite », entraîne un risque de toxicité (contagion aux collègues).

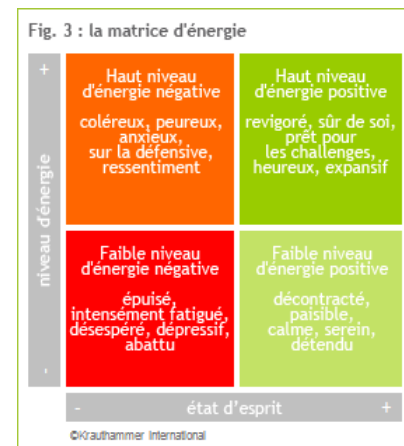
- **Faible niveau d'énergie négative** : le fait qu'un haut niveau d'énergie ne peut durer peut entraîner un risque d'effondrement proche du « point de rupture ». L'employé court un risque d'épuisement, d'anxiété, de désespoir, et n'a pas suffisamment d'énergie pour surmonter ces obstacles.

- **Faible niveau d'énergie positive** : une période pour se reposer, recharger les batteries, trouver de nouvelles inspirations...

Ce niveau est ce que nous considérons comme la meilleure alternative à la situation 1 qui,

nous le rappelons, ne peut durer pour toujours.

Comment passer d'un faible niveau d'énergie positive à un fort niveau d'énergie positive ? Le « désengagement stratégique ».



À l'origine, le « désengagement stratégique » (capacité à prendre de la distance avec notre quotidien animé, parfois frénétique, et à reconnecter avec soi-même) est couramment utilisé dans les Affaires étrangères pour définir une politique de non-intervention.

La forme la plus courante de désengagement stratégique consiste à prendre des vacances, à condition de vraiment réussir à se déconnecter du travail et du flux d'informations continu.

Selon une enquête d'AOL réalisée en 2008 auprès de 4 000 utilisateurs d'e-mails aux États-Unis, 46 % d'entre eux étaient « accro » aux e-mails. Près de 60 % d'entre eux vérifiaient leurs e-mails dans la salle de bains, et 15 % à l'église !

Prendre des vacances de temps en temps aide forcément mais ce n'est pas suffisant !

Des microdécisions et actions doivent être prises à la base du désengagement stratégique, telles que :

- Prendre 30 minutes de pause déjeuner (ou à un moment de

- la journée) pour se promener à l'air frais
- Faire des exercices de respiration et de relaxation
 - Éteindre son téléphone portable pendant quelques heures
 - Fermer sa messagerie électronique pendant quelques heures

- Lire un bon article, un excellent livre...

Le désengagement stratégique repose sur la permission (que l'on se donne à soi-même et aux autres) de se déconnecter pour un temps des activités professionnelles directes... et de

retrouver les conditions nécessaires à la performance.

Source :

Engagement : un sujet d'actualité
<http://www.krauthammer.fr/content.cf?m?media=11&id=2831>

Le Slow Management ou « Eloge du Bien - Etre au travail ».

Un ouvrage écrit par D. Steiler, J. Sadowsky, L. Roche.
Entretien avec Elvi DEON, Société ALGOE.

Sur la base d'un constat effrayant, la perte de sens au travail, l'entreprise comme « lieu de souffrance », les auteurs de «Éloge du bien-être au travail» (Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche) en appellent à une approche alternative du management : le *Slow Management*, consistant à renverser en quelque sorte le « toujours plus » par un « toujours mieux »...

Résumé de l'ouvrage

Comment peut-on en arriver à se suicider à cause des conditions de travail ?

Comment redonner du sens au travail, individuellement et collectivement ?

Comment réussir à passer de l'entreprise, lieu de souffrance et de profits à court terme, à l'entreprise, lieu de bien-être et de performance durable ?

Et si le bien-être était perçu différemment ?

Si, au lieu de n'y voir qu'une reproduction idéalisée d'un paradis perdu, nous pouvions y voir la capacité plus réelle de vivre sereinement dans le chaos journalier ?

Si le bien-être était moins dans l'obtention d'un « toujours plus » que dans notre capacité à faire face aux situations complexes avec ce qui est à notre disposition ?

À partir de l'analyse des difficultés et des souffrances de la vie professionnelle, de la compréhension du mécanisme selon lequel des hommes et des femmes peuvent en arriver à se donner la mort, les auteurs de cet ouvrage proposent une vision différente dans laquelle il est possible de mettre en place une nouvelle façon de gérer les dysfonctionnements et d'inventer un nouveau type de management.

Ce type de management, garant des conditions de bien-être et de performance, ils l'appellent **slow management**.



Parue dans Le nouvel Économiste, voici une interview de Elvi DEON, directeur associé de la société ALGOE qui présente ici sa définition du Slow Management.

Selon vous, quels doivent être les facteurs essentiels pour motiver les salariés ?

La motivation dépend des rapports du salarié à l'entreprise, de son rapport au capital dans l'entreprise, de son rapport à son emploi, et à l'image que véhicule l'entreprise.

La motivation dépend en réalité de la nature de l'entreprise et de celle du salarié. C'est un sujet que les professionnels appellent "l'alter-management", qui est d'ailleurs en train de devenir une des majeures proposées par HEC. Nous avons nous-mêmes développé une stratégie motivationnelle.

La société compte, aujourd'hui, 200 salariés qui détiennent tous une partie du capital. Nous pratiquons le slow management tel qu'il pourrait être retranscrit de la pratique du slow food – volonté de conserver les espèces et de produire des produits de bonne qualité. Notre objectif au recrutement est de pouvoir garder un maximum de temps nos salariés dans l'entreprise.

Pouvez-vous expliquer votre stratégie motivationnelle?

Dans notre société, les salariés connaissent un développement ancré sur les missions et basé sur l'équilibre entre le temps

personnel et professionnel. A ce titre, nous avons un accord RTT de 22,5 jours lorsque la moyenne, dans notre secteur, est beaucoup plus basse. Par ailleurs, détenant tous une part du capital de l'entreprise, ils sont intéressés sur chaque recette.

Ainsi, nous n'avons pas de politique d'augmentation annuelle élevée, et de distribution de stock-option. Nous avons une logique beaucoup plus collective, basée sur une construction durable. Nous inscrivons notre développement dans une logique de développement solide.

Dans notre société, la motivation de nos salariés repose sur trois facteurs majeurs.

Tout d'abord, nous avons réussi à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Par ailleurs, nous insistons sur l'identité professionnelle du salarié. Plus concrètement, l'objectif n'est pas la recherche de l'ascension hiérarchique, mais l'épanouissement sur la base d'un développement horizontal. Enfin, notre société a, par sa taille et sa structure humaine,

une notoriété qui valorise les salariés à l'extérieur.

Envisagez-vous d'organiser des opérations motivationnelles de type voyage ou challenge ?

Dans notre type de structure, les voyages incentive et ce type d'opérations passent complètement à côté des besoins de nos collaborateurs.

Le modèle motivationnel varie, véritablement, selon le contexte de l'entreprise et de son modèle capitalistique.

Les démarches incentive des années 1980 correspondaient à tout ce qui était dépassement de soi mais aujourd'hui, les salariés sont plus en distance vis-à-vis du discours managérial.

Les conditions de la motivation se fondent désormais sur les relations de confiance et sur le développement de l'employabilité. Les salariés français ont peur du chômage et peur de l'avenir. Nous sommes dans le temps des turbulences.

Les salariés sont donc dans une démarche plus prudentielle. Les initiatives de ce type, telles que les séminaires ludiques ou autres voyages, sont un plus, mais les processus de motivation doivent aller au-delà.

Il ne faut pas oublier que les entreprises sont des lieux de rapports de force, où les notions de négociation et de concurrence sont très présentes. La motivation périphérique n'est pas suffisante.

La vraie motivation, la motivation durable passe nécessairement par l'exercice de son métier et par les relations de confiance avec les directions.

F.C.

Source : Le nouvel économiste
<http://www.nouveleconomiste.fr/1417/site-LNE1417-DOS-INCENTIVE.pdf>



Eloge du Bien-être au travail. Prix : 9 €
Presse Universitaire de Grenoble
<http://www.pug.fr/index.asp>

Les Ressources Humaines absentes de l'entreprise 2.0 ?

2 avril 2010 – Anthony Poncier / Cabinet IDRH

Un projet collaboratif s'intéresse à l'humain, ce qui confère aux responsables RH un rôle prépondérant dans le montage et le suivi d'un tel travail. Mais ce rôle ne semble pas encore pris à sa juste valeur.



Le travail collaboratif en entreprise - ou entreprise 2.0 - est avant tout une question de personnes et non d'outils. Quand je parle de personnes, je parle de management, de culture d'entreprise, d'interaction entre les collaborateurs...

Cela peut sembler un raccourci, ou un biais lié à ma profession de consultant en management. Mais le premier acteur qui me vient à l'esprit, dans le cadre d'un projet collaboratif, est la Direction des Ressources Humaines.

Pourtant, quand on y regarde d'un peu plus près, cela n'est pas aussi évident.

J'étais invité récemment au premier Entreprise 2.0 Forum français - si vous avez manqué cette session, je vous recommande celles à venir en Allemagne, ou celle qui se tiendra à Paris l'année prochaine : c'était de très haute tenue.

Dans la salle où des entreprises étaient représentées, à priori seulement trois personnes issues des RH (deux dans le secteur bancaire et une dans le secteur du luxe). On en vient à se demander si ce sujet est important pour elles.

Des ressources humaines encore peu impliquées

Mais ce n'est pas tout : dans toutes les présentations de la journée (et pas que pour les cas français) la RH était absente ou relayée à un rôle secondaire dans le projet de transformation (charte, lien avec les institutions représentatives du personnel).

Quand j'ai posé la question sur le rôle des RH dans ces projets, la réponse a été la même pour tous : les ressources humaines étaient inexistantes dans les projets déployés. Pourtant, tous ont axé leur présentation sur l'humain, le management, le culturel...

Cela veut-il dire que la DRH ignore l'importance des médias sociaux dans l'organisation de l'entreprise ? Sans doute cela a-t-il été le cas dans un premier

temps. Mais c'est est en train de changer.

Une situation en train de changer

Je vois de plus en plus de responsables s'occuper de cette question. Et le premier numéro des *Cahiers de la Prospective RH** s'intitule : *"Nouvelles technologies, nouvelle culture, nouveaux comportements. Quels nouveaux modes de management ?"*.

A noter que les rédacteurs de ce cahier sont majoritairement des responsables des ressources humaines ou des personnes investies dans ce secteur.

Autre support, une chaîne de web TV est désormais consacrée au rapport des RH et du 2.0 (HRchannel) avec comme plateau de lancement le thème :

"Les RH seront-ils les leaders de l'entreprise 2.0 ?"

Si c'est encore loin d'être le cas, il est vrai que depuis la fin de l'année 2009, on sent un frémissement important du côté des ressources humaines. Ce qui est sûr, c'est qu'une véritable évolution des entreprises vers une organisation collaborative ne se fera pas sans les RH.

Ces dernières doivent avoir un rôle au même titre que la direction de la communication et celle des systèmes d'information dans le pilotage de tels projets. Tout comme les ressources humaines ont pu devenir des business partenaires à part entière de l'entreprise, elles doivent devenir des partenaires incontournables de l'entreprise 2.0.

Source : <http://www.atelier.fr>

La Toile met l'entreprise @ nu

Mai 2010 – Article de WK-RH : portail Lamy-Liaisons Sociales

Fabuleux outil d'information à la fois pour les employeurs et pour les salariés, le Net est aussi une arme redoutable. Difficile de s'en protéger. Des entreprises pionnières prennent le train en marche.

Vous ne connaissez pas Aline M. ?

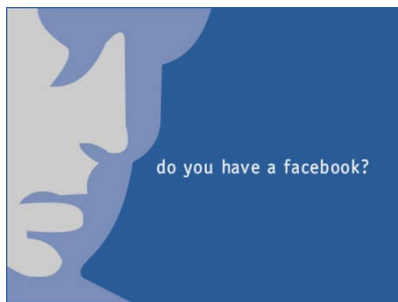
Nous non plus.

Et pourtant, cette jolie blonde bientôt trentenaire travaille à la SNCF depuis 2003 comme agent commercial à bord des trains, à Nancy. Un poste qu'elle a décroché après une première expérience chez Buffalo Grill.

Pour l'instant, cette ex-élève du lycée Louis-Majorelle à Toul n'a pas prévu de se marier avec son ami, Ludovic C. Elle est d'ailleurs partie sans lui en vacances, fin

février, à Center Parcs. Dans l'immédiat, elle n'a pas non plus de projet d'enfant mais trouverait « sympa » de donner naissance, un jour, à des jumelles.

Côté loisirs, Aline a gardé des goûts d'ado : elle aime les Harry Potter, jouer à la Nintendo DS et écouter Christophe Maé.



Pour dénicher ces infos très personnelles, nul besoin d'un détective privé. Quelques clics de souris sur la Toile suffisent.

De la curiosité mal placée ? Certes. Mais l'intéressée ne peut s'en prendre qu'à elle-même : personne ne l'a forcée à étaler sa vie privée sur Facebook et Copains d'avant.

Son cas n'est évidemment pas unique. Comme elle, des millions de Français sèment sur le réseau numérique des infos de toute nature sur leurs activités, leurs goûts, leurs opinions. « Ces nouveaux outils provoquent une disparition des frontières entre vie privée et vie publique. Et les gens n'ont pas appris à se protéger.

Au travail, on montrait jusqu'alors ses photos de vacances à la machine à café, puis on les remettait dans sa poche. Aujourd'hui, on les partage en ligne. Et elles y restent », rappelle l'experte en technologies

de l'information et de la communication (TIC) Nicole Turbé-Suetens.

Des traces numériques quasi indélébiles : Signature d'une pétition électronique, photo en ligne d'une fête d'école arrosée, commentaire idiot posté sur un forum...

Sur le Net, les micro événements du quotidien peuvent porter préjudice à leur auteur sans limite de temps. Lors d'un processus de recrutement, notamment.

Voilà dix-huit mois, Hugo L. en a fait l'expérience. Pressenti pour une embauche au sein de la rédaction de 20 Minutes, il s'est fait recalier pour un miniarticle

litigieux publié quatre ans plus tôt lors d'un exercice au sein de son école de journalisme. Une mésaventure banale, mais rarement détectée.

« Avec Internet, les risques de discrimination sont importants. Mais la Halde n'y peut rien. Personne ne saura jamais qu'il n'a pas été convoqué à un entretien à cause d'une information traînant sur les réseaux », prévient Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris I.

En janvier, une étude de l'institut américain Cross-Tab révélait que 14 % des recruteurs français reconnaissaient avoir déjà rejeté des candidatures après avoir

trouvé des données sur le Web. Un phénomène qui va s'amplifier.

Aux États-Unis, le taux atteint déjà 71 %. « Si on ne peut affirmer que 100 % des candidats font l'objet d'une enquête, il ne faut pas non plus minimiser cette pratique, comme les recruteurs ont tendance à le faire », observe Cécile Vacarie-Bernard, auteure d'une récente thèse intitulée Sous l'œil du recruteur 2.0.

Sources :
Liaisons sociales magazine

Lire l'article intégral en pdf :
<http://archives-module.prod.wkf.netplus.fr/HorsBase/LSM/2010/05/112/LM11216.pdf>

« Une bonne réputation sur la toile, ça se mérite !

Mars 2010 – Didier Pitelet - Propos recueillis par Marie-Madeleine Sève

Blogs, réseaux sociaux, forums... L'entreprise a une renommée malgré elle sur le net.

Pour Didier Pitelet, président de Dreamgroup, spécialiste de la réputation d'entreprise (1), même si cela les effraie, les dirigeants doivent s'emparer du web 2.0, principalement pour renouer le contact avec leurs équipes. Au risque sinon d'être débordés. Une question de confiance à établir avant tout.

En quoi est-il urgent pour un employeur de s'emparer du web 2.0 ?

Parce que c'est le sens de l'histoire. Et ça va vite. Regardez Twitter, on n'en parlait pas il y a un an et aujourd'hui on y fait sans cesse référence. Internet développe une logique de partage, d'échange, de communauté. Les adolescents de 15 ans ne pensent, ne raisonnent que comme cela. Et c'est déjà une exigence de la jeune génération qui travaille.

Elle est en quête de proximité, d'exemplarité, de sens. Le web 2.0, via les chats, les blogs est en ce sens un outil de démocratie directe qui jette des ponts, là où l'organisation dresse des murs. Des murs encore épais entre services et individus pourtant voisins.



Il est un autre constat édifiant. Un dirigeant de groupe ne dialogue qu'avec 5% du corps social de son entreprise : le comité de direction et occasionnellement les n-1 et n-2. Or, il est censé entraîner ses troupes. Et il passe à côté de 95 % de ses équipes ? C'est dramatique !

Mais la blogosphère est un outil qui fait peur aux dirigeants...

Oui, parce qu'ils veulent tout contrôler. La transparence, le collaboratif les affole. Mais il va bien falloir apprendre à faire confiance aux salariés. Surtout lorsqu'on prétend élever l'humain comme première richesse de l'entreprise.

Pour moi, cette confiance, c'est le véritable big bang des nouvelles technologies d'information et de communication.

L'expérience montre que les gens s'auto régulent. Le blog RH de Sephora en est une illustration. Ouvert à tous, les salariés, les candidats, les clients, vous ou moi, il poste l'intégralité des messages reçus, négatifs ou pas. Le P-DG assume.

Je me souviens d'un directeur de magasin, qui y faisait partager sa joie d'avoir obtenu une

promotion. Il a reçu en retour un billet amer d'une conseillère beauté d'un autre magasin qui, elle, se sentait bloquée dans son évolution, dénonçant la pression de son chef, les méthodes de l'entreprise etc. Eh bien ce directeur lui a répondu, lui expliquant son point de vue, donnant des conseils... Au su et au vu de tous.

Les seuls interdits d'un blog sont l'atteinte à une personne et la discrimination. Pour moi le bon angle du Web 2.0 n'est pas comment on contrôle, mais comment on laisse s'exprimer.

N'y aurait-il aucun risque à laisser s'exprimer tout le monde ? Une réputation ne peut-elle en pâtir ?

Lequel ? Il n'y a de risques que si l'entreprise n'est pas claire, si elle a des choses à cacher. De toute façon, les salariés se défouleront ailleurs sur la toile, les forums, les réseaux sociaux, mettant à mal le langage RH.

Pour prendre un exemple, Mc Do, considéré il y a dix ans comme un employeur esclavagiste, comme le roi de la malbouffe a décidé de travailler sur la source de ses problèmes, la santé, la façon de traiter ses jeunes équipiers, le rôle des franchisés...

Il n'a pas communiqué durant cinq ans. Mais a changé en profondeur. Depuis, 82 % de ses salariés sont fiers de travailler pour la marque, contre 10 % auparavant. Maintenant tous les deux mois, la société organise des *chats* entre son président et ses collaborateurs.

L'employeur a donc intérêt à réviser ses méthodes ?

Oui. Car nous sommes entrés dans une logique de preuve. Tout se sait, tout se dit en temps réel. La réputation, ça se mérite.

Les jeunes aujourd'hui ne suivent pas leur manager parce qu'il est chef, mais parce qu'il fait ce qu'il dit. Et c'est vrai à tous les échelons de l'entreprise, dans tous ses compartiments. Le web oblige à être cohérent entre son image, les faits, les discours et les différents émetteurs. Car d'un clic, l'internaute met en relation tout cela.

Les finances, le marketing, les RH vont devoir accorder leurs violons et ne pas communiquer chacun dans son coin. La marque c'est un tout, tant dans le domaine de l'emploi que des produits. On sait qu'on va vers des actes d'achat responsables, incompatibles en particulier avec l'image d'un employeur

gougnafer.

Internet n'est pourtant pas une baguette magique...

Internet n'est qu'un tuyau, un outil. Mais il est incontournable, et les entreprises n'ont pas le choix. La vraie tribune, c'est le Web 2.0.

Ce qui compte derrière c'est le projet collectif. C'est un gros défi pour le top management.

Il doit être capable de fixer un véritable horizon aux équipes dans les 3 à 5 ans, afin de rallier ses troupes. Et d'éviter toute errance identitaire. En outre, internet ne doit pas se substituer aux réunions physiques, qui gardent leur importance.

Globalement, plus les employeurs seront vertueux avec leurs salariés ou leurs candidats, plus ils seront rapides à bâtir leur cohérence, moins ils seront exposés à des dérapages.

(1) auteur de « *Les patrons sont morts, vive les patrons, les enjeux de la réputation d'entreprise* », Alban éditions, mars 2009.

Source : www.pourseformer.fr

Brèves & Extraits d'articles

Le travail nuit-il à la santé ? – Le dossier complet de Philomag.

Alors que le médiateur de la République pointait récemment « une société fatiguée psychologiquement », c'est bien le travail qui est au centre de toutes les préoccupations.

Il est loin, en effet, le discours de « l'épanouissement » promis par la nouvelle économie dite « de l'immatériel ». Ce qui aujourd'hui se propage à tous les étages de l'entreprise, ce sont le stress, le harcèlement, la perte de sens ou la

souffrance. Redonnant ainsi une vigueur inattendue au vieux concept d'aliénation forgé par Marx.

Face à la désappropriation de soi suscitée par le management moderne, le sociologue Richard Sennett imagine une mutation prenant l'éthique de l'artisan pour modèle.

Car le travail est ce qui offre un rythme à notre existence, rappelle l'essayiste Alain de Botton.

À nous, donc, d'en prendre soin.

- Le travail
- L'être et le boulot
- Vous avez dit aliénations ?
- « Donner forme à nos jours »
- Artisans de tous les pays... »

Retrouvez les 5 articles composant ce dossier sur PhiloMag :

<http://philomag.com/fiche-dossiers.php?id=80>

Les auteurs du rapport « Bien-être et efficacité au travail » militent pour une vraie culture du management

Entendus par la mission le 19 mai, Henri Lachman et Muriel Pénicaut, coauteurs, avec Christian Larose, du rapport « Bien-être et efficacité au travail », ont plaidé pour une approche positive de la santé psychologique au travail. Si les mutations de l'environnement des entreprises sont un facteur de stress pour les salariés,

la diffusion d'une culture du management fondée sur l'autonomie et le dialogue avec les personnels peut recréer du bien-être au travail. Pour atteindre cet objectif, il serait souhaitable que les cursus des écoles de management intègrent davantage de formations en sciences sociales et humaines et que chacun se mobilise -

direction des ressources humaines, syndicats, managers - pour accompagner les salariés en difficulté, notamment lors de restructurations.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf>

Une approche scientifique du lien entre climat social et santé des salariés

En distinguant les entreprises selon le caractère « participatif » ou « autoritaire » de leur gestion, Patrick Guiol, chargé de recherches au CNRS, a montré, lors de son audition par la mission, que le climat social a un effet significatif sur l'état de santé des salariés.

Ainsi, le nombre de maladies professionnelles et d'accidents du travail comme la consommation médicale des salariés sont globalement moins élevés dans les entreprises au management participatif. Outre son impact sur la santé, la diffusion de ce modèle de gestion

pourrait produire d'importantes économies pour la collectivité, notamment du fait de la diminution des arrêts de travail.

<http://www.senat.fr/bulletin/20100517/maletre.html#toc4>

Laurent WAUQUIEZ, Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, a annoncé jeudi 20 mai le lancement d'un portail internet de l'alternance : www.contrats-alternance.gouv.fr

Ce site internet est destiné à faciliter les démarches des jeunes âgés de moins de 26 ans en vue de l'obtention d'un contrat de professionnalisation ou d'un contrat d'apprentissage :

- en favorisant l'accès aux offres des différents réseaux sur un site unique et en assurant le référencement sur le web
- en offrant des informations actualisées et régulières sur les

contrats de professionnalisation et d'apprentissage

- en recherchant une qualité des offres déposées et un standard de service dans l'accompagnement des jeunes.

Cette bourse d'emploi permet d'accéder à des offres de contrats d'apprentissage et de professionnalisation dans divers métiers et sur tout le territoire. Au 20

mai, plus de 20 000 offres de contrats en alternance sont ainsi proposées sur le portail.

Toutes les informations sont disponibles sur :

<http://www.contrats-alternance.gouv.fr/index.html>

Nous vous rappelons que le **catalogue de formation 2010** du Cabinet TerraNueva est disponible sur notre blog d'information <http://terranueva.fr>.

Pour toute demande de conseil ou de formation sur-mesure, n'hésitez pas à nous contacter par mail : courrier@terranueva.net, téléphone : 01 45 37 83 64 ou courrier : TerraNueva - 15 avenue du Maréchal Leclerc - 92360 Meudon la Forêt.