

# Ce mois-ci sur TerraNueva-news

NOVEMBRE 2010

DANS CE NUMERO :

Evaluation des formations : Synthèse des problématiques et des enjeux.

L'entreprise 2.0 bouleverse le management traditionnel.

Rémunérations : le ras-le-bol des salariés.

La vraie fracture numérique est une fracture culturelle.

Les valeurs des entreprises en 2009.

La mission d'information du Sénat sur le mal être au travail.

A 58 ans ½, les salariés sont « âgés ».

L'argumentaire de vente est un outil stratégique.

Va-t-on vers la fin du management ?

Témoignage de



## EVALUER LES FORMATIONS : SYNTHÈSE DES PROBLÉMATIQUES ET DES ENJEUX

18 novembre 2010 – Marie-Laure Tréton

*Depuis toujours le cabinet TerraNueva est conscient de l'importance de la validation des acquis de la formation.*

*C'est en effet, pour nous, un gage de la qualité des actions que nous menons et - pour nos clients DRH - une manière objective de faire la différence sur un marché composé de prestataires de toutes sortes.*

*A ce titre, nous avons intégré à notre [flux d'informations](#) les articles publiés par le blog de [Formaeva](#), une solution en ligne d'évaluation des formations recensant plus de quarante mille utilisateurs à travers les plus grandes entreprises françaises.*

*La loi "Orientation/Formation" du 24 novembre 2009 stipule désormais qu' "à l'issue de la formation, le prestataire de formation doit délivrer au stagiaire une attestation mentionnant **les objectifs, la nature et la durée de l'action ainsi que les résultats de l'évaluation des acquis de la formation.**"*

*Une réflexion sur le sujet de la mesure des acquis de la formation s'avère donc plus que jamais cruciale mais les freins sont encore nombreux pour que les entreprises, et les prestataires de formation, dépassent le stade du simple "smiling-test" de fin de session.*

Pour mettre l'accent sur ces différents freins, nous reprenons ici une vidéo conseillée par le blog de Formaeva : une interview de Jean-François Roussel de l'Université de Sherbrooke qui synthétise parfaitement les problématiques qui se posent aux

entreprises en matière d'évaluation des acquis de formation.

## L'ENTREPRISE 2.0 A LA CROISEE DES CHEMINS

7 juin 2010 – Cyril Cambournac

**Aujourd'hui, les frontières entre les différentes activités quotidiennes de chacun — travail, culture, loisirs, etc. — tendent inévitablement à devenir à la fois floues et dynamiques. Cette constante évolution n'est pas seulement liée à l'aménagement du temps de travail.**

Elle est paradoxalement rendue beaucoup plus concrète par l'**omniprésence des mondes virtuels** et d'internet en particulier, média universel à la fois planétaire et hyperlocal. Internet que chacun conçoit maintenant assez bien comme un puissant vecteur d'émancipation personnelle, par son caractère intrinsèquement interactif, alliant verticalité et transversalité.

**Le réseau des réseaux est ainsi devenu le lieu de réelles communautés sociales** — informationnelles, ludiques, professionnelles, etc. — aux fonctionnements apparemment désordonnés mais d'où ressort néanmoins une réelle efficacité dans le partage et la production de contenus.



Une efficacité dont l'origine est à chercher dans l'implication volontaire des différents membres de leurs communautés respectives. Sans aller jusqu'au mythe de l'homme symbiotique, **l'homme connecté est toutefois d'ores et déjà devenu une réalité...**

*Ce constat de l'avènement d'une certaine maturité des internautes donne beaucoup à apprendre pour d'autres générateurs de lien social. Il met ainsi en lumière des perspectives nouvelles sur le lieu de travail. Des perspectives qu'il est important de ne pas négliger, en particulier pour revisiter les pratiques managériales, à l'heure d'une prise de conscience accrue d'une généralisation du mal-être au travail.*

**L'heure de l'« entreprise avancée » a donc sonné !**

Qu'est-ce qui pousse quelqu'un à produire un contenu sur un blog personnel, à échanger des informations ou des idées via une plateforme de microblogging comme Twitter ou sur le réseau social Facebook, si ce n'est un **irrépressible besoin de s'exprimer** ? Une

expression ensuite entretenue et relayée par les commentateurs et autres veilleurs.

Dès lors, dans ce contexte de monde globalisé, au moins pour le monde numérique et les échanges d'informations, l'évolution sociale spectaculaire du web, ces dernières années, ne fait que refléter **une aspiration profonde à la liberté de chaque utilisateur d'Internet, et plus largement du simple citoyen, de prendre la parole**, d'exprimer son bien-être comme son mal-être, de partager son avis ou ses idées, etc.

**Un choc qui rend de plus en plus poreuse et instable la frontière entre vie professionnelle et vie privée, mêlant intérêt économique et intérêt social, du collectif à l'individuel.**

Sans s'attarder sur les <sup>2</sup> nouvelles pratiques sociales qu'Internet est en train de façonner pour l'humanité, revenons au domaine qui nous intéresse ici :

**l'entreprise. Un monde en pleine mutation, confronté non seulement aux crises économiques récurrentes mais aussi désormais au choc entre monde réel et monde virtuel.**

L'entreprise ne peut désormais plus fonctionner sur le modèle paternaliste d'antan, rigide et pyramidal car essentiellement basé sur la soumission, mais **doit plutôt s'appuyer sur un modèle évolué ayant une forte dimension collaborative**, basée sur un mélange équilibré entre, d'un côté, transversalité, *cross-fertilization*, valorisation personnelle, partage d'informations, progression conjointe, etc. et, de l'autre, un fonctionnement plus traditionnel.

Un tel modèle collaboratif, moins compétitif sans pour autant négliger objectifs et production, **explique sans doute le bon fonctionnement des communautés en ligne**. La métaphore de la toile où se mêlent nodalité et décentralisation, et qui a donné son nom au "web", trouve en effet tout son sens avec l'internet dit social, où l'humain est l'acteur privilégié et le réseau un simple medium.

## Transposer les pratiques d'Internet à l'organisation des entreprises.

Transposées au terrain plus concret de l'entreprise, on peut donc raisonnablement penser que de telles pratiques seraient propres à susciter la coopération volontaire des participants, comme remède à la démotivation croissante des salariés.

Assez logiquement en effet, les raisons de la démotivation au travail sont sans doute à chercher dans les excès de la concurrence entre individus et l'absence conjointe d'écoute, à l'opposé des aspirations de l'humain, pour lequel le travail, par la valorisation et l'acquisition de compétences, devrait être une composante majeure de l'accomplissement personnel.

**L'on comprend mieux ainsi les drames qui se jouent dans certaines entreprises** (et pas seulement en France) et l'accent désormais porté sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Parallèlement, les entreprises font face à une autre réalité tout autant liée aux limites de l'entreprise compétitive traditionnelle. **Celle de collaborateurs de plus en plus indépendants et libres de changer d'horizons**, lorsque leurs attentes sont déçues, comme le souligne *RH.net* : *"Désormais ce modèle [paternaliste] n'a plus cours, chaque entreprise est un lieu de passage provisoire pour des collaborateurs qui maximisent leur intérêt sur différents axes que sont les salaires, les compétences, la qualité de vie au travail.*

*Dès que l'entreprise ne répond plus à leurs attentes, ils la quittent sans regret. Il n'y a plus aussi cette forme de soumission à l'entreprise, les collaborateurs parlent d'égal à égal, abordent tous les sujets sans crainte ni reproche et font même preuve d'un certain culot."*

Pour l'entreprise d'aujourd'hui, il devient donc de plus en plus indispensable de constater **le caractère incontournable des réseaux sociaux et la réalité de nouvelles pratiques collaboratives**, pour ensuite se poser la question d'une **remise à plat des méthodes de travail**, dans une optique de progrès économique et social.

**L'enjeu pour l'entreprise de demain réside dans sa capacité à s'approprier les ressources collaboratives du Web pour faire évoluer positivement le management et la gestion des ressources humaines dans ses diverses dimensions.**

Véritable pilier de toute organisation, **la gestion des ressources humaines a tout à gagner**, tant pour le collectif que pour chaque personne, à ancrer dans ses pratiques les dimensions transversale et collaborative typiques de celles des communautés qui fleurissent sur Internet.

**Les conceptions « novatrices » sont plus efficaces** pour renforcer la motivation individuelle des salariés et donc la performance collective. Il est dès lors logique de considérer que de telles pratiques devraient pouvoir, à bon escient, être transposées dans toute entreprise économiquement et socialement responsable.

**L'internet 2.0 contient tous les ferments d'une nouvelle pratique du management.**

On peut citer, comme bénéfiques du fonctionnement collaboratif ou transversal :

- Meilleure fluidité de la communication ;
- Organisation légère et décentralisée ;
- Motivation par l'implication ;
- Rapidité dans la mobilisation ;
- Travail à distance ;
- *Cross-fertilization.*

3

Il ne s'agit évidemment pas d'avoir une vision exclusive d'un unique mode de fonctionnement, entièrement nouveau, qui remplacerait un autre, obsolète.

**Le travail collaboratif doit s'intégrer aux pratiques managériales classiques et prendre en compte les particularités de chaque entreprises**, afin de revisiter la gestion des ressources humaines et envisager sereinement un passage à ce que l'on pourrait nommer « entreprise avancée » ou « entreprise 2.0 ».

## REMUNERATIONS : OU EST LA FIN DE LA CRISE ?

9 septembre 2010 – Marie-Laure Tréton

Hewitt Associates, société mondiale d'outsourcing, de conseil en management des ressources humaines et risques financiers associés, annonce les résultats de son enquête annuelle sur les révisions salariales en France. Cette étude analyse les données recueillies en juillet - août 2010 auprès de 153 sociétés, tous secteurs d'activités confondus et représentant 604 987 salariés. Elle établit ainsi les niveaux d'augmentations

salariales observés en 2010 et présente les principales orientations pour 2011.

L'étude de Hewitt démontre que malgré certains signes de reprise, le budget d'augmentation estimé l'an dernier pour 2010 s'est révélé exact, soit 2,6%. Les prévisions pour 2011, quant à elles, s'établissent à 2,7%. Comme l'an dernier, le budget d'augmentation

reste inférieur aux taux de 3,3 à 3,5% observés en moyenne durant ces trente dernières années.

2010 est donc une année difficile pour les entreprises d'un point de vue managérial. **Le défi est en effet de taille** : gérer les tensions potentielles avec les salariés, les managers et les partenaires sociaux tout en maintenant la

motivation et la performance. Selon Pierre Le Gunéhec, responsable de la rémunération globale et des sujets de stratégie et relations sociales au sein de Hewitt France, "Dans un contexte aussi paradoxal, où les augmentations restent faibles en raison d'une crise persistante alors que les salariés reçoivent des signes de reprise, les Directions des Ressources Humaines auront plus que jamais un rôle central et critique à jouer".

**Le site Pourseformer.fr reprend les données de cette étude et souligne en titre : "Salaires : attention au ras-le-bol des salariés !".**

L'article reprend ainsi une citation de Pierre Le Gunéhec, responsable du pôle rémunération globale chez Hewitt France : « *Pour la deuxième année consécutive, les salariés vont devoir se serrer la ceinture. Cela ne va pas être facile à gérer pour les entreprises* ». Avant de rajouter : "Alors que certains veulent croire à la sortie de crise, cette annonce d'austérité tombe très mal. Selon Hewitt, seulement un salarié sur cinq (21 %) se dit satisfait de sa rémunération. Désabusés, les salariés risquent de ne plus y croire. Et de lever le pied. Le cabinet d'étude constate d'ailleurs une baisse d'engagement dans une entreprise sur deux".

Sources : Pourseformer.com - Article sur le site de Hewitt Associates

« La "fracture numérique" ne sépare pas simplement ceux qui accèdent à l'internet de ceux qui en sont empêchés. [...] L'écart entre les catégories de la population les plus aisées et éduquées, presque totalement équipées et très utilisatrices des services numériques, et les catégories à faible niveau de revenu et d'éducation, reste très important ».

## UNE "FRACTURE NUMERIQUE" DESORMAIS PLUS CULTURELLE QUE TECHNOLOGIQUE.

7 juin 2010 – C. Cambournac

L'accélération des pratiques d'Internet s'explique par l'augmentation rapide du nombre d'internautes aujourd'hui "nomades", c'est-à-dire ceux qui se connectent via téléphone mobile ou clé 3G. (+50% ces deux dernières années, portant à 28%, soient 8,3 millions de Français, la proportion de mobinautes).

La connexion mobile permet désormais l'accès en tout lieu et à tout moment, pourvu que l'on dispose d'un abonnement dédié et d'une couverture réseau. La diversification des moyens d'accès a ainsi contribué à « démocratiser » Internet et en conséquence à développer le Web 2.0 pour ce qui relève justement des interactions entre utilisateurs via les médias, réseaux sociaux, blogs...

Autrement dit, **les interactions en réseaux entre personnes par le biais d'internet ont été largement mises à la portée de tout utilisateur** pourvu d'une connexion, sédentaire ou nomade, expliquant leur engouement récent.

**A priori, il ne devrait plus exister de frein majeur à l'essor des pratiques collaboratives sur le lieu de travail.**

La fameuse « fracture numérique » historiquement causée par une inégalité d'accès au haut débit en fonction des territoires n'a plus lieu d'être.

En réalité, il apparaît que la raison profonde de cette "fracture" est à rechercher en fait dans une **inégalité des usages**

**et des connaissances** de la pratique des outils Internet.

C'est d'ailleurs ce que suggère Daniel Kaplan :

« La "fracture numérique" ne sépare pas simplement ceux qui accèdent à l'internet de ceux qui en sont empêchés. [...] Les inégalités entre villes et campagnes se réduisent significativement. Mi 2009, 64% des foyers des communes de moins de 2000 habitants disposent d'un accès internet, contre 70% dans les communes de plus de 100 000 habitants. Leurs usages se ressemblent

également beaucoup. Ces accès sont presque tous à "haut débit". [...] En revanche, [...] L'écart entre les usages apparaît beaucoup plus grand que celui des taux d'équipement. Première fracture de la compétence opératoire (se servir d'un ordinateur, de logiciels), mais surtout générale (travailler avec les TIC, rechercher et exploiter l'information).

Seconde fracture, celle des usages : les utilisateurs les plus intensifs sont beaucoup plus éduqués et dans une moindre mesure, plus aisés et plus jeunes que la moyenne. Ils se

connectent plus fréquemment et font de tout plus que la moyenne. Les autres tendent à concentrer leurs usages sur un plus petit nombre de pratiques. La "fracture numérique", symptôme d'autres fractures "sociales", plutôt qu'un phénomène autonome, exprime les difficultés d'adaptation des populations fragiles aux évolutions rapides de la société dont le numérique est à la fois l'outil et le catalyseur.

**La question qui compte n'est donc pas (ou plus) celle de l'accès, mais celle des**

**capacités dont disposent les individus pour exprimer leur potentiel, vivre leur vie, participer à la vie sociale. La promotion de l'équipement et des usages, la formation, ne répondent pas à cette question.»**

**Beaucoup d'entreprises hésitent encore à s'approprier ces nouvelles pratiques et opportunités nées d'Internet.**

A priori séduites pour les avantages, les entreprises retardent pourtant le moment d'engager une démarche concrète pour des raisons qui ont essentiellement trait à une méconnaissance des pratiques, voire une mystification des usages.

Or, comme le démontre le succès croissant du *slow management*, l'on peut bel et bien mesurer l'atout majeur d'un fonctionnement plus collaboratif des entreprises, via une meilleure prise en compte des aspirations personnelles au sein du projet collectif.

**La formation et le conseil comme réponse à cette "nouvelle" fracture numérique.**

Déjà sensibilisé depuis plusieurs années aux démarches collaboratives, le cabinet TerraNueva, en cohérence avec cet état des lieux sur les inégalités de pratiques autour d'Internet, a décidé de se pencher activement sur la problématique de la formation des entreprises à l'utilisation de cet outil numérique devenu incontournable.

**C'est pourquoi TerraNueva a diversifié ses activités en créant son département TerraConnect dédié spécifiquement à la formation, au conseil et à la gestion de projets en technologies de l'information et de la communication (TIC).**

Travail collaboratif, Médias et réseaux sociaux, Veille stratégique, informative et/ou sectorielle, Identité, Réputation et Privacités numériques, Community management et Mailing font désormais partie des actions que proposent nos consultants **pour aider les entreprises à tirer partie des atouts et pratiques collaboratives ou en réseau.**

De la formation à la pratique, de l'initiation à l'implémentation finale, des outils aux méthodes, de la composante technique à la composante humaine, notre activité de conseil vise à vous proposer des solutions opérationnelles et leur mise en œuvre effective.

Afin d'accompagner les organisations à évoluer en alliant culture de l'homme et culture collective, nous vous proposons de :

- Vous guider dans l'élaboration d'une stratégie de communication externe basée sur le web 2.0 (blog, médias sociaux, réseaux sociaux, e-réputation) ;
- Vous former à l'intelligence économique via la veille stratégique et/ou sectorielle et au partage d'informations en ligne ;
- Vous informer sur l'identité numérique, ses atouts et ses risques ;
- Vous transmettre la philosophie du management collaboratif, issu du web 2.0 appliqué à la gestion des ressources humaines.

N'hésitez pas à nous contacter pour avoir de plus amples informations. N'hésitez pas non plus à consulter la présentation du cabinet.

*Source : « Dictionnaire politique d'Internet et du numérique, les 66 enjeux de la société numérique. » p. 45-46.*

## L' « INDICATEUR DES VALEURS D'ENTREPRISE » CHEZ WELLCOM

29 juin 2010 – Marie-Laure Tréton

En 2004, ISR menait une large enquête sur le niveau d'engagement des salariés.

Plus de 160.000 personnes furent interrogées sur dix pays et l'étude ne glorifia pas vraiment la situation de la France. En effet, selon ISR, 59 % des salariés français étaient alors engagés et impliqués dans leur entreprise, **le plus bas score du classement**, la moyenne sur les pays étudiés s'établissant aux alentours 70 % de salariés impliqués.

Les salariés français affichaient, dans cette étude, des spécificités marquées concernant les leviers auxquels ils sont sensibles pour développer leur niveau d'engagement.



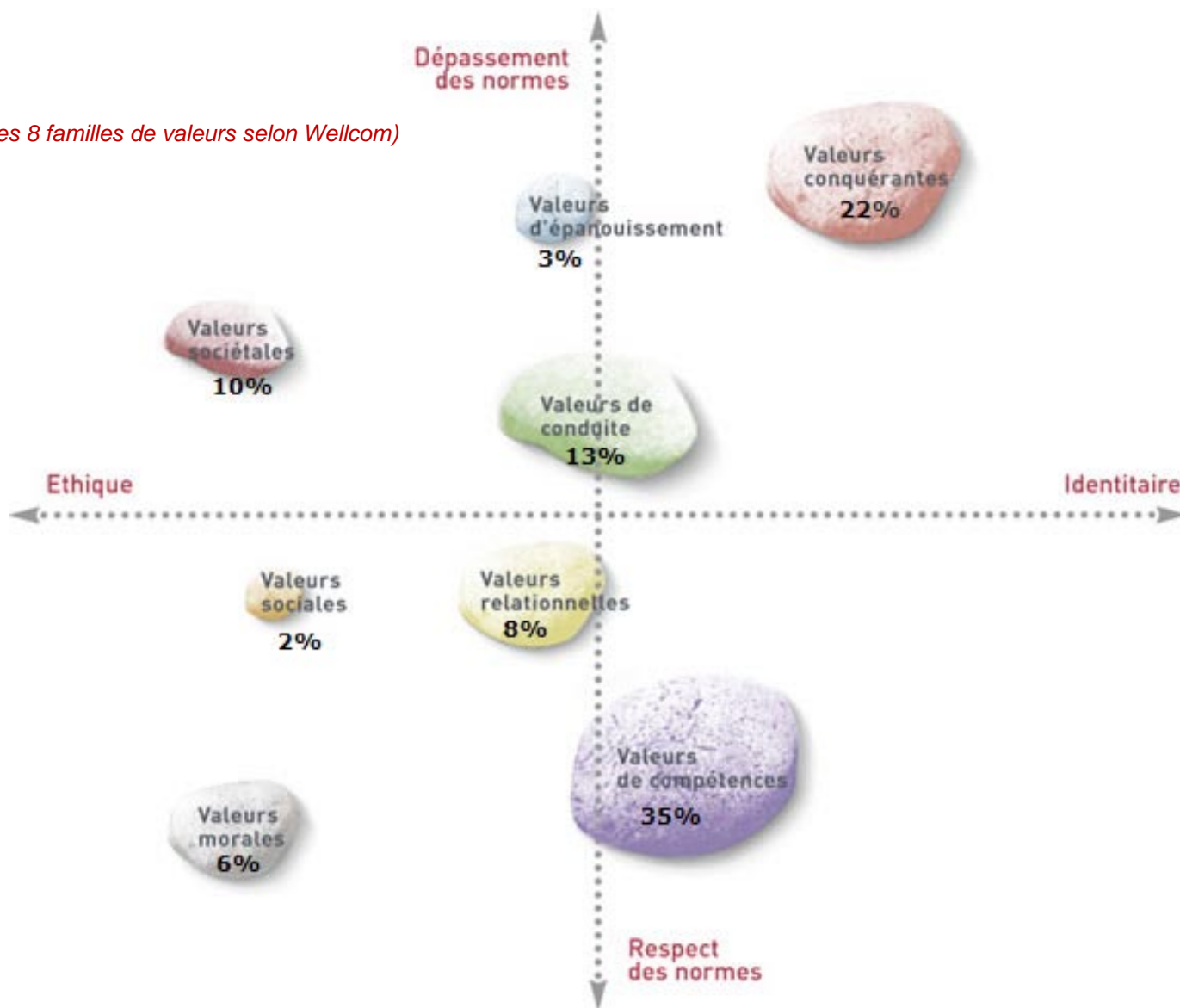
**Le paramètre numéro un en France était alors la "clarté des valeurs de l'entreprise", un critère essentiel pour 65 % des salariés alors que la moyenne mondiale est de 55 %.**

Thierry Wellhoff, directeur de l'agence de communication Wellcom, **spécialisée dans l'étude des valeurs d'entreprises**, a mis en place le 1er «indicateur des valeurs d'entreprise» en partenariat avec Catherine Maurey, docteur en philosophie et Jean-François Claude, Directeur de la démarche «valeur» à l'AFPA. (Extraits de l'article paru sur le site de l'UJJEF).

Dans ce cadre, nous nous étions rendu compte du développement de la notion de valeur en entreprise depuis environ 5 ou 6 ans. Celle-ci s'est développée d'une part sous la pression des ONG qui poussent les entreprises au commerce équitable, d'autre part en raison de la volonté des entreprises de fédérer leurs équipes en interne sur une vision commune de l'entreprise.

Enfin il faut aussi compter avec les "actions éthiques" : aujourd'hui certains patrons, pour intéresser les fonds dits "éthiques" mais aussi pour préserver la réputation de leur société, sont amenés à diriger leur entreprise de façon très "éthique".

*(Les 8 familles de valeurs selon Wellcom)*



**Pourquoi avez-vous décidé de mettre en place cet indicateur ?**

**Thierry Wellhoff :** Au sein de l'agence Wellcom, nous nous intéressons au concept de "valeur" depuis au moins dix ans. C'est la première raison. Nous avons édité un premier document, intitulé "la démarche de la valeur", qui essayait d'étudier les éléments sur lesquels les entreprises pouvaient s'appuyer pour se donner une communication à la fois plus pérenne et plus cohérente.

Nous avons donc creusé un peu la question. J'ai réuni un groupe d'experts pour y réfléchir et nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des valeurs très différentes, et parfois même contradictoires. A partir de là, nous nous sommes dit qu'il serait intéressant de voir quelles étaient les valeurs que se choisissent les entreprises - sans forcément chercher à savoir comment elles les appliquent mais simplement en identifiant les mots qu'elles choisissent pour les définir. Nous voulions savoir quelles étaient les valeurs les plus souvent retenues, sachant que nous avons

uniquement retenu celles qui faisaient l'objet d'un écrit, c'est à dire celles qui étaient publiées sur un site Internet, une charte de valeurs, une lettre ou un rapport d'activité.

### Quel est le mode opératoire suivi pour mettre en place cet indicateur ?

**Thierry Wellhoff** : Pour ce 1er indicateur, nous avons décidé de nous intéresser aux 500 plus grandes entreprises françaises, selon le classement de l'Expansion. Le panel final a concerné 208 entreprises parmi celles-ci.

L'essentiel du travail a été fait à partir de sources documentaires : envois d'e-mails, lecture des sites Web, consultation des documents de l'entreprise. L'objet de l'étude étant de donner une vision générale des valeurs de l'entreprise, nous avons observé sur des documents officiels les mots employés par les entreprises pour nommer leurs valeurs. Ensuite nous avons complété ce travail par des interviews, en nombre relativement limités mais très qualitatifs, pour valider notre analyse par un certain nombre d'entretiens.

### Quels ont été les constats les plus évidents ?

**Thierry Wellhoff** : Le premier constat, le plus important, est que derrière le mot "valeur", on met des choses complètement différentes. On utilise le même mot pour deux choses bien distinctes : d'un côté ce que nous avons appelé les valeurs "identitaires", de l'autre les valeurs "éthiques".

En gros les identitaires sont les valeurs telles que nous les percevions en tant que consultant en communication au démarrage de l'étude, c'est à dire celles destinées à soutenir et à définir un champ de communication transversal, externe et interne pour les entreprises.

Par exemple, à titre de valeur identitaire on peut parler de proximité, de terroir ou d'esthétique.

L'autre vision – éthique - est destinée à conduire le comportement des collaborateurs et qui amène des règles de conduite ou des chartes éthiques à l'intérieur des entreprises. Ces deux notions des valeurs sont très différentes.

On pourrait presque dire que la 1ère vision est marketing et que la 2ème est la vision RH. Dans ce cadre, nous nous sommes rendus compte que quand les gens parlaient de «valeurs», ils avaient du mal à s'entendre puisque le 1er type de valeurs, fait pour définir l'identité de l'entreprise, cherche à viser une singularité, alors que le 2ème type de valeurs, au contraire, cherche à guider le comportement des collaborateurs autour d'un certain consensus. C'est dire qu'il était très difficile de mettre les gens d'accord.

**Notre première conclusion** était donc de dire : quand une entreprise doit définir des valeurs, il faut qu'elle se définisse deux groupes de valeurs : les identitaires et les éthiques.

Les premières sont destinées à guider l'ensemble de la communication, externe tant qu'interne, les deuxièmes sont exclusivement destinées à guider l'interne. L'honnêteté, pour prendre un exemple un peu basique, n'est pas vraiment une valeur porteuse à communiquer en externe, alors qu'on peut vouloir la promouvoir en interne. Une entreprise qui veut communiquer sur ses valeurs doit donc avoir les idées bien claires et définir ces deux groupes de valeurs.

**Notre deuxième constat** - nous le présentions et cela s'est confirmé – : il ne faut pas se définir trop de valeurs. S'il y a trop de valeurs, le client comme le salarié est perdu et ne s'en souvient pas. Certaines entreprises se définissent jusqu'à 10 valeurs : comment s'y retrouver et comment les collaborateurs peuvent-ils, à la fin, réussir à en garder quelque chose ?

Ca semble très peu pédagogique. L'idéal pour une entreprise est donc de se définir entre 3 et, au maximum, 5 valeurs.

**Le troisième constat** : la valeur la plus souvent véhiculée par les entreprises est l'innovation : elle est citée dans 40% des cas. Dans ce cas précis, il s'agit vraiment d'une valeur identitaire, pas du tout d'une valeur éthique. Là on voit bien qu'il y a une grande confusion : les entreprises ont en fait défini une valeur identitaire dans leur charte éthique. La conclusion est donc qu'il est indispensable de faire le tri et de bien comprendre qu'il y a deux groupes de valeurs, pour que ces valeurs soient efficientes.

### Indicateur des valeurs 2009 : Les principaux enseignements. <sup>8</sup>

#### L'énonciation de valeurs d'entreprise est encore plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'était hier.

La crise actuelle mondiale renforce une attente de moralisation du fonctionnement des entreprises. Cette attente, logiquement, doit apparaître dans l'énonciation des valeurs fondamentales de l'entreprise, la très grande majorité des entreprises se définissant des valeurs. Cependant, la mesure de ce baromètre est un peu trop en amont de la prise en compte des conséquences de la crise sur les valeurs d'entreprise pour refléter totalement les évolutions récentes.

#### La seconde tendance concerne la perméabilité des entreprises aux valeurs qui dépassent leur seule activité et leur seul marché.

L'entreprise s'imposant de plus en plus comme une structure essentielle du fonctionnement des sociétés, les valeurs d'entreprise ne sont plus déterminées par la seule culture professionnelle. Les valeurs sociétales, morales, de conduite, s'imposent au sein de la culture et des valeurs d'entreprise. Une entreprise se limitant aux seules valeurs professionnelles ou de conquête pourrait apparaître comme manquant d'ouverture et de sensibilité aux enjeux sociaux de son environnement.

L'émergence et la pénétration des valeurs issues de la société civile sur l'entreprise est un phénomène qui existait déjà, mais qui tend à s'étendre et à devenir de



plus en plus fondamental. La perméabilité aux valeurs sociétales, morales, devient donc de plus en plus une nécessité pour l'entreprise de 2009.

**On constate également la baisse d'influence des valeurs conquérantes, ou plutôt l'association de plus en plus généralisée des valeurs conquérantes aux valeurs sociétales.**

Tout se passe comme si les valeurs de conquête se devaient d'être aujourd'hui « tempérées » ou « orientées » par des guides de valeurs permettant de donner des indications sur le type de société vers lequel tend l'entreprise.

Ainsi les valeurs issues de la description de la seule identité de l'entreprise ont régressé au profit des valeurs de société et d'adaptation, tendant à élargir le périmètre de définition de l'entreprise.

Sources : [www.valeurscorporate.fr/](http://www.valeurscorporate.fr/)

Valeurs pilotes françaises		% 2009	Rappel des valeurs internationales
1	Innovation	30%	Qualité
2	Esprit d'équipe	25.3%	Innovation
3	Intégrité	25.1%	Satisfaction client
4	Respect	24.9%	Intégrité
5	Responsabilité	23.1%	Environnement
6	Satisfaction client	21.7%	Responsabilité sociale
7	Qualité	21.5%	Succès
8	Partage	18.6%	Savoir-faire
9	Excellence	12.8%	Responsabilité
10	Proximité	11.5%	Esprit d'équipe

9

## MAL-ETRE AU TRAVAIL : LES RESULTATS DE LA MISSION D'INFORMATION DU SENAT

10 juillet 2010 – Marie-Laure Tréton

*La commission des affaires sociales a constitué, le 28 octobre dernier, une mission d'information sur le mal-être au travail, qui a débuté ses travaux au mois de janvier et les a achevés le 30 juin dernier.*

*Trente-six auditions ou tables rondes ont été organisés, ainsi que deux déplacements sur le terrain, le premier au Technocentre de Renault à Guyancourt, le second dans un centre d'appels de France Telecom." (1)*

**Plusieurs indicateurs laissent à penser que le mal-être au travail est répandu et en progression :**

**Plus d'un salarié sur cinq** se plaint de devoir gérer une **charge de travail excessive**, que 30 % déclarent être victimes d'**agressions verbales** ou souffrir de **conflits de valeurs**, c'est-à-dire de l'obligation d'accomplir dans leur travail des choses qu'ils

désapprouvent.

**Le coût économique du stress s'accroît** : en 2002, une étude de l'INRS faisait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros ; l'actualisation effectuée en 2009 a abouti à un résultat compris entre 2 et 3 milliards d'euros.

**Les troubles musculo-squelettiques**, qui sont typiquement des pathologies de surcharge, sont en forte hausse : depuis une dizaine d'années, le nombre de cas indemnisés augmente de 17 % par an en moyenne.

**Tous les secteurs d'activité sont touchés** : Les auditions ont montré que le mal-être concerne le secteur privé comme le public, qu'il est présent dans le monde agricole comme chez les petits entrepreneurs.

Ceux qui sont le plus investis dans leur travail,

notamment parmi le **personnel d'encadrement**, sont aussi les **plus vulnérables** lorsque des difficultés surgissent.

### Des causes à rechercher dans les mutations du monde du travail :

Le mal-être s'explique, pour partie, par la **recherche de la performance à tout prix**, qui met les salariés sous pression et qui s'accompagne, désormais, dans le secteur des services, de l'apparition de nouvelles formes de taylorisme.

Davantage que la recherche de la performance, qui n'est pas nouvelle, un autre élément d'explication est à trouver dans **l'isolement croissant des salariés** : l'individualisation des rapports de travail laisse trop souvent les salariés seuls face à leur souffrance. Cette souffrance tend à être analysée en termes psychologiques, même lorsqu'elle **trouve son origine dans des problèmes concrets d'organisation ou de management**.

Un troisième facteur explicatif réside dans **la perte de sens du travail**. La souffrance apparaît lorsque **les salariés ne comprennent plus les objectifs**

qui leur sont assignés ou lorsqu'ils ont le sentiment que leur **travail n'est pas reconnu** à sa juste valeur.

Deux autres facteurs participent aussi du mal-être au travail : **le stress des transports** dans les grandes agglomérations et la « **double journée** » des femmes.

Enfin, les Français manquent de mobilité et **se sentent souvent « prisonniers » dans leur travail**, non seulement du fait de leur attachement à l'idée de carrière, mais aussi par la peur, très compréhensible, du chômage.

### Les actions engagées depuis deux ans :

Les partenaires sociaux ont conclu, en juillet 2008, un **accord sur le stress au travail** puis, en mars 2010, un **accord sur le harcèlement** et la violence au travail.

Le Gouvernement a lancé, en octobre 2009, un **plan d'urgence pour la prévention du stress** au travail, qui prévoyait notamment que les 1 500 entreprises employant plus de mille salariés devaient ouvrir, avant le 1er février 2010, des **négociations sur ce thème**.



En novembre 2009, un **accord sur la santé et la sécurité au travail** a été signé, pour la première fois, dans la fonction publique.

Le deuxième plan Santé au travail, qui couvre la période 2010-2014, fait de la **prévention des risques psychosociaux un de ses axes majeurs**.

Des **employeurs ont également pris des initiatives**, en particulier lorsque des drames se sont produits dans certaines de leurs unités.

### Les propositions et recommandations de la mission du Sénat :

**Le code du travail** prohibe le harcèlement et impose déjà à l'employeur de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Cette dernière obligation est **formulée en termes très généraux** et **gagnerait sans doute à être précisée** (Organisation du travail / méthodes de gestion mises en œuvre par l'employeur : charge psychosociale du poste de travail).

**Mieux former les cadres** à la gestion d'équipes est une nécessité pour les doter d'un socle minimum de connaissances sur la relation entre santé et travail et redonner toute leur place aux comportements individuels, au détriment des procédures.

**La rémunération des managers** pourrait reposer sur une part variable dépendant d'indicateurs sociaux et de santé au travail. Enfin, une attention particulière devrait être portée aux TPE et aux PME, pour

lesquelles les partenaires sociaux pourraient élaborer des plans d'action « clefs en main ».

### Il conviendrait aussi de renforcer la médecine du travail et les CHSCT :

- La mission défend deux principes essentiels : d'abord, la nécessité de revaloriser la profession de médecin du travail ; ensuite, la réaffirmation de l'indépendance des services de santé au travail, ce qui pourrait être obtenu par leur rattachement à une structure paritaire.
- En ce qui concerne le CHSCT, la mission soumet trois propositions : procéder à l'élection directe de leurs membres, renforcer leurs moyens d'action, mieux former ces derniers, en particulier sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés.

En complément de ces mesures la **création de lignes d'écoute dans les entreprises** peut être un instrument utile pour faire bénéficier les salariés d'un premier soutien psychologique. En dehors de l'entreprise, **une sensibilisation des médecins de ville** aux liens entre santé et travail serait utile.

#### Sources :

(1) Extraits du rapport de synthèse du Sénat - 6 juillet 2010.

#### En complément :

Risques Psychosociaux [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)  
Mars Lab : Le blog de la performance sociale

## VERS LA FIN DU MANAGEMENT ?

26 aout 2010 - Hubert Guillaud

*Si le management a été le procédé de gestion de l'innovation le plus important du XXe siècle, le sera-t-il aussi pour le XXIe siècle ?*

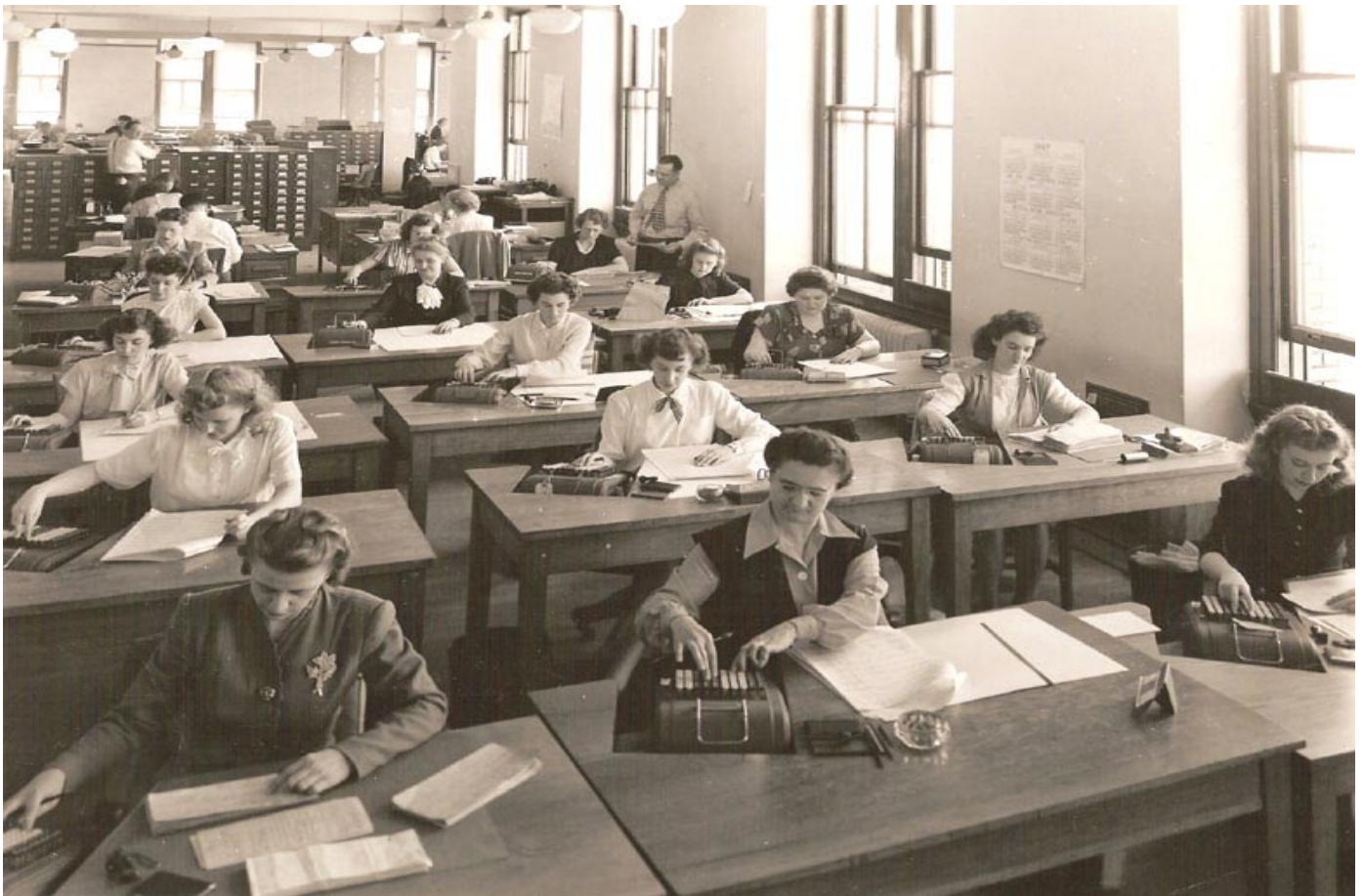
Le management a été une réponse au défi d'organiser le marché rappelle Alan Muray – auteur du récent *Guide du management du Wall Street Journal* – dans un stimulant édito du WSJ, mais les meilleurs gestionnaires d'entreprises sont devenus les ennemis du libre marché et de la société constate-t-il. *“Les entreprises sont des bureaucraties et les gestionnaires des bureaucrates. Leur tendance fondamentale est à l'autoperpétuation. Ils sont, par définition, résistant au changement.”*

### La “bonne gestion” n'est-elle pas la pire ?

Même les sociétés les mieux gérées ne sont pas protégées de ce conflit destructeur entre le changement et l'inertie, comme le rappelle le livre de Clayton Christensen, *le dilemme de l'innovateur*, qui

montre comment les entreprises leaders ont bien souvent raté les changements qui ont eu lieu dans leur propre secteur industriel, non pas du fait d'une mauvaise gestion, mais parce qu'ils ont suivi les préceptes de “la bonne gestion”. *“Ils ont écouté attentivement leurs clients. Ils ont soigneusement étudié les tendances du marché. Ils se sont réparti le capital autour d'innovations qui promettaient le plus grand rendement. Et dans le processus, ils ont manqué les innovations perturbatrices qui se sont ouvertes à de nouveaux clients et à des marchés de faible marge, avant de devenir des produits à succès.”*

*L'économiste britannique Ronald Coase a énoncé la logique de base de la gestion d'entreprises dans son livre de 1937 : La nature de l'entreprise*, expliquant que les entreprises étaient nécessaires pour réduire les coûts de transaction. Mais depuis, la capacité des êtres humains à se coordonner et à travailler ensemble sur des tâches complexes isolément, depuis



des entreprises ou des continents différents, a évolué. Wikipédia ou les logiciels libres peuvent être accomplis en dehors de la structure traditionnelle des entreprises. Don Tapscott et Anthony Williams dans *Wikinomics* ont prédit l'avènement de la collaboration de masse comme nouvelle forme d'organisation économique. Ils croient que les hiérarchies d'entreprises vont disparaître.

### **De nouvelles formes de collaboration pour éviter l'inertie**

Pour autant, on a du mal à imaginer un Boeing 787 construit par la collaboration de masse. Pourtant, souligne Alan Muray, *“le changement s'accélère. Les coûts de transaction diminuent rapidement. Et par conséquent, tout ce que nous avons appris au cours du siècle dernier sur la gestion des grandes entreprises a besoin d'une grave remise en cause. Nous avons à la fois une nécessité et une opportunité de concevoir une nouvelle forme d'organisation économique, et une nouvelle science de la gestion, qui peuvent faire face aux réalités vertigineuses du XXIe siècle.”*

Le consultant Gary Hamel est un ardent défenseur de la nécessité de repenser le management via des laboratoires en ligne, permettant d'élaborer de nouvelles formes de collaboration de masse pour traiter les problèmes actuels du management. *“Le nouveau modèle devra être davantage comme le marché, et moins comme les sociétés du passé. Il devra être flexible, agile, capable de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, et impitoyable à réaffecter des ressources à de nouvelles*

*opportunités.”* Et l'allocation des ressources sera certainement le plus grand défi à venir, prédit Alan Muray. Or, dans les sociétés, les décisions concernant l'allocation des ressources sont prises par des gens qui ont un intérêt dans le statu quo. *“La principale raison de l'échec des entreprises, affirme Gary Hamel, est qu'elles surinvestissent dans ce qui est, plutôt que dans ce qui pourrait être.”*

C'est le cœur du dilemme de l'innovateur. *“Les grandes entreprises étudiées par Clayton Christensen ont échoué, non pas nécessairement parce qu'elles ne voyaient pas les innovations à venir, mais parce qu'elles n'ont pas suffisamment investi dans les innovations. Pour éviter ce problème, les gens qui contrôlent les grands pools de capitaux doivent davantage investir comme des sociétés de capital-risque, et moins comme un ministère des finances de l'entreprise. Ils ont besoin de faire beaucoup de paris.”*

### **Allouer les ressources différemment, faciliter la collaboration, élargir la collecte d'informations**

*“Le problème d'allocation des ressources est ce qu'un Google a essayé de résoudre avec sa politique des 20 % de temps libres. Tous les ingénieurs sont autorisés à dépenser 20% de leur temps de travail sur des projets autres que ceux qui leur sont assignés. La société affirme que ce système a aidé à développer des produits innovants, tels que Google News. Parce que les ingénieurs n'ont pas à demander des fonds, l'approche Google n'a pas la discipline d'un véritable marché, et elle n'a pas encore fait ses preuves comme moyen de générer des profits supplémentaires. Mais*

elle permet que de nouvelles idées obtiennent rapidement une certaine attention.”

“En plus de l'allocation des ressources, il y a le défi encore plus grand de créer des structures qui motivent et inspirent les travailleurs. Il y a beaucoup de preuves que la plupart des travailleurs dans les organisations complexes d'aujourd'hui ne sont tout simplement pas engagés dans leur travail.” Or, “le nouveau modèle devra inculquer aux travailleurs la créativité et l'esprit innovant qu'on trouve le plus souvent chez les entrepreneurs. Il faut donner le pouvoir et la prise de décision à l'organisation autant que possible, plutôt que de la laisser concentrée au sommet. Les structures traditionnelles bureaucratiques devraient être remplacées par quelque chose comme des équipes de pairs ad hoc, qui se réunissent pour aborder des projets individuels, avant de se dissoudre”, à la manière de la société de logiciels SAS qui investit massivement dans la recherche et développement et offre des avantages sociaux généreux à ses employés.

La collecte d'informations doit également être plus large, comme l'explique AG Lafley, ancien PDG de Procter & Gamble, qui a montré avec Connect que les idées de réforme de l'entreprise pouvaient venir aussi de l'extérieur de celle-ci. “De nouveaux mécanismes devront être créés pour tirer parti de la “sagesse des foules”. Des boucles de rétroaction devront être



construites permettant aux produits et services d'évoluer constamment en réponse à de nouvelles informations. Le Changement, l'innovation et l'adaptabilité doivent désormais être à l'ordre du jour.”

Le dilemme de l'innovateur ne doit pas seulement s'appliquer à la technologie, mais aussi au <sup>13</sup> management.

Source : [www.internetactu.net/2010/08/26/la-fin-du-management/](http://www.internetactu.net/2010/08/26/la-fin-du-management/)

Image 1: Le management dans une entreprise américaine des années 50 via le musée des bureaux.

Image 2 : un espace de réunion dans les bureaux de Google à Zurich – d'autres de part le monde.

## POUR LES EMPLOYEURS, AVOIR 58 ANS 1/2, C'EST DÉJÀ ÊTRE "ÂGÉ"

9 septembre 2010 – Marie Laure Tréton

Tandis que le projet de réforme sur les retraites est discuté à l'Assemblée et que les salariés battent le pavé, le Monde rappelle à juste titre que **"Les salariés sont "jugés" âgés bien avant la retraite"**

Malgré des progrès depuis dix ans, les salariés restent considérés comme "âgés" par les employeurs "bien avant l'âge de la retraite" (58 ans et demi en moyenne) et la formation continue diminue après 50 ans, indiquent deux études du ministère de l'emploi (Dares) publiées vendredi 3 septembre.

**58 ans et demi correspond à l'âge moyen à partir duquel les employeurs considèrent les salariés de leur établissement comme "âgés", selon une enquête menée en 2008 sur la Gestion des salariés de 50 ans ou plus.**

Cet âge est "bien inférieur à l'âge minimal légal de départ à la retraite dans le secteur privé (60 ans) ainsi qu'à l'âge moyen de liquidation de la retraite dans le secteur privé (61,5 ans en 2009)", souligne la Dares.

Les trois quarts des employeurs ont accepté de répondre à cette question qui appelait une réponse spontanée, 17 % ont refusé et 8 % se sont dits sans opinion.

En 2001, "66 % des employeurs considéraient qu'on était "âgé" avant 55 ans, contre 44 % en 2008, et 91 % considéraient qu'on était "âgé" avant 60 ans contre 86 % en 2008", a précisé la Dares.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de vieillissement rapide de la main d'œuvre : au nombre de 6,3 millions en 2008, les salariés de 50 ans et plus représentent 24,3 % de l'emploi total, contre 4,7 millions en 2000 (20,5 %). Ce vieillissement est lié à l'arrivée à la cinquantaine des générations nombreuses du baby-boom.

Seules 13 % des entreprises se préoccupaient de la question du vieillissement au début de la décennie 2000, rappelle l'étude. Par ailleurs, depuis le début de la décennie, les mesures se multiplient pour tenter de favoriser le maintien en emploi des seniors.

### **L'âge demeure un facteur discriminant dans l'accès à la formation.**

En 2006, 44 % des salariés accédaient à une formation, contre 34 % pour les seniors (38 % pour les 50-54 ans, 31 % pour les 55-59 ans et 24 % pour les 60-64 ans). Par ailleurs, si la majorité des établissements (57 %) a formé des salariés en 2007, seulement une minorité (37 %) a formé ses seniors.

Source : Le Monde

## SAVOIR ARGUMENTER

14

29 aout 2010 - Olivier Maigrat

Lorsque l'on maîtrise parfaitement son produit ou service, est-il nécessaire de s'appuyer sur un argumentaire ?

Comment trouver **les arguments et les mots** qui portent quand on vend des produits technologiques à des non spécialistes ? Le sujet préoccupe de nombreuses PME ; nous leur proposons ici **quelques pistes d'action...**

Bien des « **argumentaires** » de **PME** se limitent à des listes de caractéristiques techniques liées aux produits et services proposés, ou à la logistique de l'entreprise. Ils ne comportent pas ou peu d'arguments pour que le client y trouve une raison et une motivation particulière d'acheter là plutôt qu'ailleurs.

C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'une offre à forte technicité. Soit elle sait trouver les mots justes pour faire valoir sa différence et convaincre les clients de ses atouts, soit elle se « noie » dans cette technicité, ne répond pas à ses préoccupations et fini par lui faire peur.

### **Le problème tient principalement de 3 raisons :**

Un des premiers réflexes pour se vendre est de « survendre » son produit ou service, de livrer un maximum d'informations techniques pour se valoriser ou se justifier.

L'autre raison tient du fait qu'il est souvent difficile de sortir du jargon technique interne pour exposer une offre de produit ou service.

Rappelons que près de 70 % de patrons de PME sont de formation technique uniquement.

Enfin, encore trop peu de PME intègrent le besoin, les attentes réelles du client dans leur argumentaire.



**Et le client dans tout ça ?**

**Qu'ai-je à gagner en achetant ce produit ?**

Les préoccupations du client ne portent pas sur des caractéristiques mais avant tout sur des avantages et des bénéfices : **qu'ai-je à gagner en achetant ce produit ou ce service ?**

Un producteur de fruits et de légumes promettra par exemple au consommateur du plaisir de dégustation et des qualités nutritionnelles. Un routier s'engagera sur un délai de distribution record ou une traçabilité pour des envois postaux. Un vendeur de matériel informatique vendra de la continuité d'exploitation et de la compatibilité avec les logiciels en place. Mais surtout pas des mégabits, des kilooctets et des protocoles aux noms barbares !

**Prouvez-le !**

Bien sûr, il faudra prouver ce que l'on promet, par des exemples précis d'actions ou de prestations de services réussies, ou en rassurant sur des points critiques du produit : il sera temps alors de s'appuyer sur la technique pure.. De même, évitez de mettre en avant votre « réactivité », votre « qualité » et votre « sens du service ». Prouvez-le simplement (« réponse sous 24h », « satisfait ou remboursé », ...) et **tenez votre promesse.**

## L'argumentaire commercial, un outil stratégique

Non, l'argumentaire n'est pas simplement un moyen de finaliser une vente en face à face avec un prospect ou un client.

**Observez la concurrence !**

D'abord pour être pertinent et efficace dans votre argumentation, prenez le temps de mieux connaître vos concurrents et de vous comparer à eux : vos clients, eux, le font bien ! Procurez-vous leur plaquette, consultez leur site, questionnez leurs fournisseurs, pour identifier leurs points forts et leurs points faibles... ainsi que les vôtres.

Vous serez alors en mesure d'argumenter en ayant une meilleure connaissance du marché, et non en regardant uniquement ce qui se passe chez vous.

**Uniformisez et automatisez le discours**

Un argumentaire bien construit vous donne les moyens de mettre au diapason tous les discours des commerciaux, mais aussi celui du dirigeant lui-même et des acteurs en périphérie de la relation clients. <sup>15</sup>

Combien de PME, ont en interne autant d'argumentaire que d'acteurs de la vente ou de la relation clients. Vous pouvez vous assurer de la parfaite cohérence entre tous vos supports de vente et de communication : site internet, plaquettes, books de vente...

L'argumentaire formalise **les avantages et les preuves**, tout est écrit. Pour la plupart des objections vous avez une réponse à apporter, structurée, prouvée, crédible.

L'argumentaire commercial est un outil vivant qui n'aura de cesse que de s'améliorer. L'élaborer et le faire vivre est un moyen incontournable de gagner en efficacité dans l'acte de vente et ainsi d'assurer une meilleure cohésion interne.



Source : Portail des PME

Olivier MAIGRAT - Expert en développement commercial –

Membre du réseau Proactive pour le Vaucluse - <http://www.proactive.com>

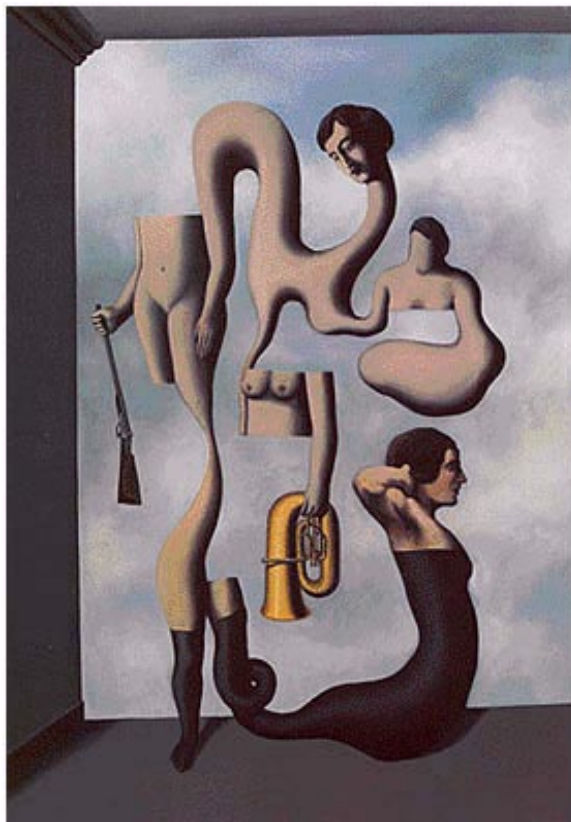
## A PROPOS DU TRAVAIL

10 septembre 2010

***Alors que la crise de confiance qui agite les cadres fait couler beaucoup d'encre mais que les solutions tardent à poindre, nous publions ici le témoignage éloquent de l'un d'entre eux. Un cadre, parmi tant d'autres, qui évoque son quotidien, la perte de ses illusions et les raisons de son désengagement...***

Paradoxe : Évoquer le monde du travail en plein été. Mais je fais partie de ces quelques malheureux nouvellement embauchés et privés de congés payés ... enfin presque me concernant parce que les RTT c'est une belle invention humaine ...

En pur produit de ma génération, habituée au butinage et réfractaire à tout effort de rigueur, je cite de manière anarchique (allusion fine non dissimulée) mes références : la Bible, "Manifeste pour une désobéissance civile", "le droit à la paresse", Marx, "la société du mépris" d'Axel Honneth, "le travail sans qualités" de Richard Sennet, bref un heureux éventail d'ouvrages qui me remplissent d'optimisme quant à ma capacité à tenir le coup jusqu'à une éventuelle retraite...



### Nouvelle Rubrique Témoignage

Tous les trimestres nous publierons dans le Terranueva-news le témoignage d'un cadre.

Sur la vie en entreprise, sur leur métier et leurs aspirations, sur les retraites comme sur d'autres sujets, nous laissons la parole à ceux qui font au quotidien le lien entre les nécessités de l'entreprise et les exigences humaines.

Pour être sincère, j'étais à vingt ans totalement réfractaire à l'adage biblique (Genèse 3.19) : "C'est à la sueur de ton front que tu mangeras du pain" mais après quelques difficultés financières récurrentes et de nombreuses périodes de chômage, j'ai décidé à la trentaine de "relever mes manches" après il est vrai un véritable stage de réadaptation à l'université, où j'ai appris que l'on pouvait trouver un intérêt à œuvrer si cela avait un sens, dans le cadre d'un projet personnel... Ainsi suis-je devenue totalement individualiste et dans le même temps hermétique à tout slogan communautariste d'entreprise "l'entreprise vous appartient", "Tous ensemble pour réussir" ainsi de suite...<sup>16</sup>

A présent, après des années de labeur supportables parce que je m'étais auto-persuadée que mon projet professionnel personnel contribuait à mon épanouissement, voilà que je mesure avec amertume à quel point tout cela s'avère un leurre, car au fond j'attendais d'une certaine justice des hommes un "retour sur investissement" qui n'est pas venu...

En revanche, je peux à volonté goûter de cet abrutissement dont parle déjà Lafarge au XIX<sup>ème</sup> siècle au sujet des prolétaires dans son fameux pamphlet. Abrutissement qui selon lui était voulu par les bourgeois comme garant de l'ordre social: " Les philosophes, les économistes bourgeois, les gens de lettre bourgeois, (...) tous ont entonné les chants nauséabonds en l'honneur du dieu Progrès, le fils aîné du travail" ... "la morale capitaliste piteuse parodie de la morale chrétienne frappe d'anathème la chair du travailleur : elle prend pour idéal de (...) le condamner au rôle de machine."

Travailleur du virtuel, dans mon open-space au décor d'opérette, produit normalisé au service d'une offre



standardisée, j'observe que me guette à force de soumission forcée, de pression aux résultats, d'injonctions paradoxales "soit le meilleur", "soit coopératif collectivement", d'infantilisation "management aux cadeaux", de promiscuité ... un ras-le-bol généralisé !

Cadre, sans personne à encadrer, sans pouvoir d'initiative si ce n'est celui de me maintenir et de suivre le rythme, sans possibilité d'anticipation car toujours en état de réactivité immédiate, je me sens au bord de l'apoplexie, de colère étouffée, dans ce système aliénant dans lequel le travailleur perd son identité, ses valeurs, voire son savoir-faire...

"Les créatifs deviennent des bêtes de somme cérébrales", "la force nerveuse et mentale des individus est devenue une matière qui s'exploite" est-il

écrit dans Philosophie Magazine de mai 2010, dont l'article conclue à la "prolétarianisation des cadres".

Alors je réfute ce système à corps et à cris, à corps, car la souffrance au travail c'est aussi le stress, les lombalgies, les insomnies, engendrés par le non-sens d'une activité fortuite et le manque de reconnaissance, à cris, car le temps est venu d'hurler pour étouffer la propagande des acteurs économiques et politiques issus de la même classe ..."Dans une société, où le seul horizon que les dirigeants offrent aux masses est de travailler pour produire et pour consommer "....

Source : A propos du travail - Le blog de Topos - [topos.over-blog.com](http://topos.over-blog.com)

Illustration : Les idées de l'acrobate - Magritte

---

**Créé en 1997**, [le cabinet Terra Nueva](http://www.terra-nueva.net) propose à ses clients une palette d'outils de conseil et de formation, et apporte à chaque entreprise des réponses personnalisées, complètes et adaptées.

**Créé en 2010**, [TerraConn@ct](http://www.terraconnect.com) est dédié aux activités de Terra Nueva pour conseiller, aider et former les entreprises au déploiement d'outils du Web 2.0 : e-communication, e-réputation, e-médias, mailing, blogs, veille active, réseaux sociaux...

*N'hésitez pas à visiter notre site institutionnel [www.terra-nueva.net](http://www.terra-nueva.net), pour découvrir notre philosophie et nos offres de formation et de conseil, ainsi que notre blog professionnel [www.terra-nueva.fr](http://www.terra-nueva.fr), pour y consulter nos publications sur les actualités autour des thématiques développées par notre cabinet : formation, conseil, management, ressources humaines, veille d'entreprise.*

*Nous mettons à votre disposition une [page de veille dédiée](#).*

*N'hésitez pas à la consulter régulièrement ou même à la syndiquer dans votre lecteur de flux préféré.*

*Nous sommes aussi présents sur [Twitter](#)*

**Notre nouveau catalogue de formation bientôt disponible !**

Pour toute demande de conseil ou de formation sur-mesure, n'hésitez pas à nous contacter.

Par mail :  
[courrier@terra-nueva.net](mailto:courrier@terra-nueva.net)

Par téléphone :  
01 45 37 83 64  
06 11 40 88 41

Par courrier :  
TerraNueva - 15 avenue  
du Maréchal Leclerc -  
92360 Meudon la Forêt.