regards

sur le digital et les RH

Le magazine de e-Consulting RH

N°2 – Avril / Juin 2017

Management

Ressources Humaines

Prospective

Recrutement

Communication

sommaire

N°2 – Janvier / Avril 2017

EDITORIAL 3
Frédéric LAURENT

COUP DE GRIFFE 4
Les maux des mots
François GEUZE et André PERRET

CONSEIL 7
La gestion de projets d'envergure
Charles KRAMER

PROSPECTIVE 10
Note de conjoncture sociale 2016/2017
Hubert LANDIER et François GEUZE

COMMUNICATION 12
Le travail change, la communication également
Jean Marie CHARPENTIER

RECRUTEMENT 13
Quel avenir pour les outils de recrutement ?
Cédric BOSSON

ACCOMPAGNEMENT 15
Le Coaching interculturel
Charlotte SAKE

AGENDAS & NOUVELLES 16
Vidéos
Livre blanc
Conférences & Manifestations

Editorial

Innovation, Authenticité, Performance et Expertise …

2017, le changement c'est maintenant …

Comme à chaque année d'élection présidentielle (ou élection tout court), nous n'aurons pas d'autre choix que d'entendre avec conviction et véhémence que tout va mal et qu'il est temps (enfin ?!) d'apporter du changement ! Difficile effectivement de gagner en ayant une démarche positive et constructive…

Chez e-Consulting RH au contraire tout va bien ! Pour nous, il n'est pas question de « marketer » certains changements radicaux mais plutôt de parler de Continuité positive sur cette année 2017. En effet, grâce à votre soutien sans faille, chers clients et partenaires, vous nous donnez la possibilité d'aller au bout de nos convictions et idées. Notre ADN restera en revanche strictement identique : Innovation, Authenticité, Performance et Expertise.

Si on parle d'Innovation, nous aurons sans doute cette année l'occasion de vous présenter notre solution Linexio RH. Cette solution clef en main, unique sur le marché des RH, permet grâce à notre technologie propriétaire d'améliorer votre Sourcing, de développer votre e-Reputation et votre Marque Employeur grâce aux techniques de « Smart Data »

Si on parle d'Authenticité, l'engagement que vous connaissez de nos équipes restera identique à notre volonté de rester simples, authentiques et transparents avec nos clients partenaires. Nous resterons nous même !

Si on parle de Performance, eu égard la confiance que vous nous accordez, nous ne pouvons concevoir notre métier sans un engagement de notre part en faveur d'un résultat à la hauteur de vos attentes.

Enfin si on parle d'Expertise, e-Consulting RH est et restera avant tout un formidable écosystème d'experts métiers reconnus partageant les mêmes valeurs et convictions de travail.

Le magazine Regards en est à ce titre la preuve et l'exemple. Le formidable casting d'auteurs entourant ce magazine est autant de professionnels pouvant intervenir à votre service.

Très bonne lecture !

Frédéric LAURENT

e-consulting RH
= <capture> 'digitale' de_talents.

Coup(s) de griffe(s) …

Le retour des mots-maux

Vous allez penser que ce sujet est secondaire, qu'il ne justifie pas l'énervement constant que nous partageons, qu'il nous classe de fait, dans cette minorité un tantinet snobinarde des coupeurs de cheveux en quatre. Eh bien, pensez ce que vous voulez, nous persistons et signons : l'utilisation inappropriée de mots est propice à la diffusion de fausses idées et au développement de malentendus, dont on sait qu'ils ouvrent la porte à la majorité des conflits… Et puis, nous savons que nous sommes plus qu'une minorité à en être conscients. Pour nos amis DRH, c'est aussi une façon d'identifier un nouvel indicateur, celui des lacunes culturelles.

Il y a quelques mois, à la sortie d'une réunion tardive, un ami RH particulièrement fatigué m'avouait l'air coquin : «Je vais me précipiter dans les bras de Morphée». La tête qu'il fît, lorsque je lui appris que Morphée était un homme… On utilise donc des mots sans en connaître le sens ? Soyons sérieux ! Tous les jours ! Pour reprendre Jacques Lacan : «C'est, en effet, dans nos mots et nos songes que l'inconscient s'exprime ...». Si les mots sont constitutifs de notre personnalité, nous avons tout intérêt à nous en inquiéter. Par exemple, le remplacement du mot VIEUX par SENIOR n'est-il pas dû, entre autres, à l'augmentation de la longévité moyenne dans les pays occidentaux ? Les mots seraient le reflet de notre société ? Non, mais leur utilisation et le contenu qu'on leur prête, oui ! Enfin passons sur cette mode de vouloir penser que «procrastination» est un terme nouveau, désir et dérision de remettre à demain ce qu'on peut faire le jour même… Non, ce n'est pas nouveau, non, ce n'est même pas Proust l'auteur, puisqu'on le retrouve chez Sainte-Beuve (un homme lui aussi) et qu'il y en a trace au XVIe siècle…

Le mot «bonheur» et les maux de la libération

Commençons par ce mot qui envahit l'univers de l'entreprise depuis une décennie. Il est symbolique d'une véritable volonté idéologique de duper son monde en laissant croire que le travail est la voie royale d'accès à la sérénité.

Les manipulations génétiques existent aussi en linguistique. Comme pour une cellule, on vide le mot de son sens, on y intègre un noyau au sens différent, et comme le lecteur ou l'auditeur n'en n'est pas conscient, il prend l'un pour l'autre et le tour est joué.

Les philosophes nous l'enseignent depuis des siècles, le bonheur est un «état» durable de plénitude, de satisfaction ou de sérénité, état agréable et équilibré de l'esprit et du corps. Le bonheur n'est pas seulement un état passager de plaisir, de joie, il représente un état d'équilibre qui dure dans le temps. Ce qui permet à certaines écoles de penser que le bonheur n'est pas possible (Schopenhauer) ou à d'autres qu'il est une quête voire une utopie.

Comment imaginer une seconde que le bonheur puisse être atteint par le travail? A moins que… le mot ait subit à grand renfort de biologie belge ou de psychologie positive, une transformation qui fasse croire que …

Même Luc Ferry dans son dernier ouvrage dont le titre prête à confusion (un comble) «7 façons d'être heureux chez XO» met en garde contre ces marchands de bonheur au travail qui trompent leur monde. Que l'on parle de bien-être, et pourquoi pas de plaisir soit! Mais le bonheur c'est autre chose… rien à voir avec les liens de subordination, les objectifs et les évaluations annuelles… Et ne me faites pas dire que c'est la preuve que le bonheur est en «Uber» ou en l'entreprise libérée, là je deviens odieux ! Le mot bonheur possède un sens. Étymologiquement il signifie même bonne «chance» (heur venant d'augurium, développement accordé par les dieux). C'est donc à l'individu de savoir «tenter» sa chance et personne (et surtout pas le travail) ne peut générer la chance de l'Autre.

Il n'empêche que cette fausse interprétation du mot a donné lieu à une «mode», celle des «Happiness officiers », et autres «Chiefs»… qui détourne le sujet et surfe sur la vague nouvelle génération et «start-up» dont on sait, par ailleurs, qu'elle n'est pas innocente d'utilisation de «mots acculturés» …mais cette fois, ils nous en excusent, pris au sens littéral du mot ! Nous n'avons pas su apprendre à ces jeunes «pousses» la réalité des mots…

Le mot «disruptif» et les courts-circuits

Ou la nécessité d'un habillage marketing et anglo-saxon… En fait le mot apparaît en France au XVI e siècle dans son sens étymologique disruptum (faire éclater) et on le trouve aussi au XIXe siècle dans son application scientifique (électricité). Et pendant des années il ne fût guère utilisé qu'à cet effet. Mais attention, en environnement scientifique, ce mot marque avant tout un changement d'état définitif…ou momentané ! Dès lors ce qui est disruptif n'est pas forcément «gagné» … D'autant que ce mot s'est anglicisé et signifie alors «perturbateur…perturbant» (exemple : Bien que la défaite française de Viazma ne soit pas flagrante, elle demeure remarquable en raison de son impact disruptif sur la retraite de la Grande Armée.)

Alors, lorsque l'on pense à l'origine de l'utilisation professionnelle de ce terme, et qu'une suspicion entraine vers des langages de «consultants anglo-saxons» n'est-il pas prudent de lire avec un peu de hauteur : changement définitif, momentané, ou simplement perturbant ? Cela demande quelques précisions, n'est-il pas ?

Il m'est agréable de penser qu'un mot puisse être «repêché» lorsqu'il est en voie de disparition, mais ce qui me semble essentiel est qu'il ne soit laissé aucun doute sur le «sens». Mis à part le fait que certains utilisateurs se gargarisent de son utilisation pour «faire» branché, dès lors qu'il peut y avoir une présomption de méprise, mieux vaut éviter de l'utiliser, non?

Le mot «compétence» et le devenir des formés

Regardons ensemble ce qu'écrit Philippe Péaud de l'Académie de Poitiers : 1. «L'élève compétent sera donc celui qui a le «pouvoir d'agir», c'est-à-dire qu'il dispose non seulement de connaissances mais qu'il a aussi une expérience des situations dans lesquelles il convient d'utiliser telle ou telle compétence ; cela suppose donc qu'il ait l'occasion de s'entraîner à mobiliser les mêmes connaissances dans différentes situations afin d'avoir suffisamment d'expérience pour construire une compétence 2. Disposer du «pouvoir d'agir» signifie également que l'élève compétent est celui qui prend, en toute autonomie, des décisions ; les situations offrant une telle possibilité sont des situations complexes face auxquelles l'élève doit apprendre à analyser la situation pour déterminer ce qu'il doit faire 3. Enfin, pour l'enseignant, il s'agit de faire une place à l'observation des élèves au travail, dans différentes situations complexes, pour pouvoir recueillir suffisamment d'éléments lui permettant d'inférer la présence chez tel ou tel élève d'une compétence ; évaluer des compétences c'est donc faire la synthèse de plusieurs observations des élèves mis en situation de travail.»

Dans une conversation de DRH ou de responsable formation, on mélange bien souvent compétence avec potentiel, savoirs, aptitudes… une différence de taille : une compétence est une aptitude qui a été mise en pratique. Ou un savoir qui a été validé par une mise en situation. Pourquoi s'en préoccuper ? Simplement parce que lorsque le sens est oublié, un salarié qui revient de formation n'est pas plus compétent ! Il le sera lorsque son hiérarchique lui aura permis de mettre en application ce qu'il aura appris. Différence notable. Regardez les applications touchées par ce simple mot : bilan de compétences, évaluation des compétences, évolutions des compétences… autant de risque de méprises… Et si on mélange les significations, on dédouane un peu trop facilement la hiérarchie de ses responsabilités d'avoir à permettre et faciliter la mise en application, n'est-ce pas?

Le mot «acteur» et la mise en scène

Etre acteur de sa vie professionnelle, être acteur de sa formation, être acteur de son évolution, ce mot revient en permanence dans les discours officiels et professionnels. Celui qui n'est pas acteur est un «has been...»

Que veut dire «acteur» ? Du latin «fabulam» agere… c'est-à-dire jouer une pièce… et si j'extrapole : faire semblant en persuadant les autres que c'est vrai … Au fond, n'est-ce pas aussi cela ? Les contraintes managériales tayloriennes n'ont pas disparues aussi vite qu'on le pense. Demander à un salarié d'avant 68 de se comporter en «acteur» pouvait être passible de «haute trahison» de part et d'autre de la ligne de front. Après 68, accompagnant le déclin industriel, les organisations ont vite compris que la meilleure façon d'engager le salarié à produire était de lui confier les clés du contrôle. Comment faire du zéro défaut, du 5S, et autre «lean» sans lui donner l'impression d'en être le «patron»,

de «jouer au patron», donc d'être acteur…

Et puis acteur c'est le premier pas vers un entrepreneuriat qui semble être le graal du «bon acteur», l'oscar du second rôle …

A quoi vient se joindre la palette d'outils qui aideront à ce que le jeu soit le plus juste possible, ces appuis de metteurs en scènes, coaches de circonstances qui donneront ce supplément de vérité qui feront enfin illusion devant un parterre de spectateurs médusés. Ces derniers seront ceux qui ne «jouent» pas le jeu… qui seront les «oubliés» du nouveau monde, et qui n'auront que leurs yeux pour pleurer, et applaudir quand même.

L'avenir des mots…

Dans les débats télévisés, lors d'interviews à la radio, mais aussi dans les choix de «titres» d'évènements professionnels, deux groupes de mots cohabitent. Ces mots qui ne sont jamais innocents et peuvent être détournés, entrent en compétition avec des constructions linguistiques nouvelles (les mots qui les composent n'étant pas nouveaux). C'est le cas de ces «intelligences artificielles», «big data», «forage de données», «réalité virtuelle», «Platform as a service» et j'en passe…

Nombre de ces combinaisons se sont transformées, quand l'on y porte attention, en mots «valise». Ces termes connaissent une notoriété alors que leur définition est floue ou incomplète. Les utilisateurs (on ne peut parler ici de créateurs) ont pris soin de mettre des roulettes à ces valises pour aller sans doute plus vite, mais se sont bien gardé ou ont oublié d'y adjoindre des poignées… Nul doute qu'elles ne seront pas toujours très simples à porter!

Des mots aux maux

Les mots ont cela d'étonnant qu'ils peuvent alternativement blesser ou réconforter, encourager ou modérer... Il n'y a pas loin des mots aux maux. Le langage est l'un des socles de la civilisation, dans un monde où la communication est au cœur des interactions, sa maitrise est essentielle. Malheureusement, comme illustré précédemment, nous pouvons constater au quotidien comment notre monde professionnel est enclin à trois grands maux, il nous faut de :

- L'emphase car il nous faut du clinquant, du bling bling, du buzz... pour marquer, susciter l'intérêt, parler aux tripes plutôt qu'à l'intelligence est au coeur de la construction des fabulettes que l'on nous sort quotidiennement.
- La simplification conduisant à une réduction du réel et devant permettre une lecture des situations accessibles au plus petit commun dénominateur de ses destinataires. La communication pour les nuls en quelque sorte.
- La confusion permettant à chacun d'interpréter ce qui est dit au regard de sa propre petite expérience individuelle et mesquine. Comme dans le fameux dialogue de Pierre Dac et Francis Blanche (Le Sar Rabinranath Duval) quitte à lui laisser prendre des vessies pour des lanternes. Et alors ? Alors on se brûle ...

Tout cela n'est pas nouveau, comme le chantait Jacques BREL

... Et les langues coupées des premières censures
Et c'est depuis lors qu'ils sont civilisés
Les singes les singes les singes de mon quartier...
« Les singes»

…

Toutefois cela se renforce tous les jours, à force d'infographies simplificatrices, de storytelling outrancier et de rejet de la pensée complexe. Ces maux sont autant significatifs d'évolutions mal maîtrisées que du profond déclin des humanités, de la philosophie et plus généralement de ce que l'on nomme culture. Or si la culture c'est ce qui demeure dans l'Homme quand il a tout oublié, le langage est au coeur des interactions humaines. Les confusions qu'il génère sont à la fois le problème à résoudre, le manque à résoudre et la source du renouveau des interactions entre les hommes et les femmes de chacune de nos organisations. En comprendre et respecter les mécanismes c'est dans les faits, s'assurer que l'évolution ne se fera pas sans nous.

Alors, de grâce, respectons nos interlocuteurs, ne faisons pas insulte à leur intelligence, efforçons nous "au langage clair pour ne pas épaissir le mensonge universel" (Albert CAMUS, Le révolté, 1951). Réaffirmons une juste exigence de précision et de clarté face à la "novlangue" managériale, les dissonances entre les discours et la réalité en seront alors plus que réduites.

François GEUZE & André PERRET

François GEUZE, Consultant expert pour e-Consulting RH est l'animateur du site e-RH.org et spécialisé dans les thématiques de l'innovation RH

André PERRET est le vice-président du Groupe DEVER et Directeur de DPM. Il est par ailleurs le vice-président du groupement ANDRH Paris 8ème et animateur du blog Passions RH

CONSEIL *La gestion de projets RH d'envergure*

Les anticipations conjuguées du marché, des firmes et de leurs collaborateurs conduisent les plus prévoyants à s'engager dans la voie du changement. Soucieux d'assurer leur avenir, des dirigeants lancent des projets qui requièrent des concours dont ils ne disposent pas en interne. Par Charles Kramer

Décidées dans des groupes à rayonnement mondial, des investigations internes affectent des milliers d'employés. Leurs modalités sont mal connues de ceux qui en sont les sujets ou susceptibles de le devenir. Pour illustrer un cas de ce type, évoquons les principaux éléments du modèle adopté par une organisation internationale parmi des établissements pionniers.

À dessein, l'identité du Groupe en question n'est pas dévoilée et les dates ne sont pas données. L'accent est mis sur les intentions de la démarche, la méthode retenue et les techniques mobilisées. Elles gardent un sens et sont applicables dans d'autres firmes, des contextes différents et avec des résultats originaux.
La bibliographie cite des spécialistes anciens et des consultants contemporains comme celui qui a été chargé de d'éclairer "l'épidémie" de suicides chez France Télécom selon l'expression du PDG de l'époque.

LE CONTEXTE

La réalisation présentée est la concrétisation d'un projet conduit par une équipe constituée au sein d'une unité de stratégie des ressources humaines d'un groupe fort de plus de 9000 agents recrutés dans environ 130 pays. Les salariés sont dans leur quasi-totalité affectés au siège mondial. Outre ceux des unités de support logistique (administration, personnel, formation, informatique), l'organisation compte des collaborateurs de multiples disciplines (économistes, agronomes, ingénieurs, planificateurs, analystes, etc.).

À la nomination d'un nouveau président, le comité de direction autorise une série d'enquêtes auprès du personnel. L'intention est d'élucider un « malaise » diffus, peut-être imputable à des frustrations ressenties par de nombreux agents. La direction résolut d'élucider les causes des griefs et d'y remédier. Quels sont donc les principaux motifs de mécontentement partagés quant aux relations de travail ? Lesquels traiter en priorité ?

ÉTAPES PRÉVUES

- Diagnostic : procéder périodiquement à des sondages d'opinion
- Leçons : dégager les motifs des insatisfactions majeures exprimées
- Priorités : décider de mesures à adopter en priorité
- Processus : proposer aux collaborateurs des bilans individuels selon des méthodes validées par des experts et mises au point avec des volontaires
- Introduction : appliquer les mesures préconisées d'abord à quelques unités
- Généralisation: étendre progressivement à tous l'accès au programme
- Révision et ajustement selon les effets constatés.

L'ENQUÊTE

La méthode choisie pour mettre en lumière les positions du personnel à l'égard de l'institution et des conditions de travail fut celle du sondage d'opinion ou « attitude survey». Des experts furent consultés sur la façon de procéder. Des conseillers externes prêtèrent leurs concours à l'équipe du projet.

Un questionnaire fut distribué à tous les employés. Plus de 85% d'entre eux répondirent anonymement à 143 items. Les indications données se traduisent numériquement sur une échelle de 1 à 6 (de 1 très mécontent à 6 très satisfait) et verbalement par des commentaires écrits.

Le dépouillement des questionnaires produisit des données chiffrées (moyennes, écart-type, médiane et corrélations) et permit une analyse des contenus par rubrique. L'interprétation aboutit au classement des réponses en 17 index, dont chacun regroupe entre deux et six items.

Le sondage : signification et portée

- Satisfaction globale
- Adhésion aux finalités de l'institution
- Climat interne
- Efficience de l'équipe
- Planification des tâches
- Évaluation des performances de l'équipe
- Votre chef d'unité comme leader
- Votre chef d'unité comme administrateur
- Le chef du chef d'unité
- Satisfactions intrinsèques offertes par votre travail
- Appréciation des performances individuelles
- Rémunération et avantages
- Niveau de « stress » ou de tensions jugées excessives
- Impact du travail sur la vie privée
- Votre évolution de carrière
- Le cadre physique

L'enquête fut répétée à plusieurs reprises, chaque fois avec un taux de participation voisin de 84% des effectifs. L'analyse produisit des résultats qui furent comparés pour chacun des index des enquêtes I, II et III.

PARCOURS

La gestion des carrières figura en tête des réponses exprimant de la façon la plus significative les préoccupations des répondants. Le « stress » vint en seconde position Non seulement on n'enregistra aucun progrès pour les satisfactions de carrières d'une année à l'autre, mais les résultats ultérieurs témoignent en moyenne d'une aggravation des perceptions de maints intéressés quant à la façon dont l'avenir se dessinait pour leur évolution.

Une analyse secondaire des données distingua cinq éléments saillants du « malaise » :

- Pénurie d'informations fiables relatives à une évolution de la carrière individuelle
- Participation superficielle des intéressés aux décisions d'orientation prises par la hiérarchie
- Décalage entre les exigences des mutations technologiques et le développement des savoir-faire
- Indifférence de la supervision aux inquiétudes de subordonnés devant les risques d'obsolescence des acquis
- Influence excessive des réseaux informels dans les nominations et les affectations (influence des coteries - condisciples, relations familiales, sociales, politiques, etc.)

Le lancement d'une expérience-pilote fut approuvé au vu des conclusions de l'investigation. Elle comprit :

- Une campagne d'information décentralisée, unité par unité, exposant les buts poursuivis et les modalités envisagées,
- La mise au point d'une démarche d'auto-évaluation et de documentation apportant toute garantie de confidentialité vis-à-vis des chefs directs et des services de la direction des ressources humaines,
- L'application du processus à des volontaires usant de logiciels appropriés,
- L'évaluation par des experts indépendants des réactions aux bilans d'auto-analyse,
- Selon les constats de l'évaluation indépendante, ouverture d'un centre d'information et de conseil confidentiels à la disposition des agents.

Principes du Centre des Carrières

Sur ces constats, la mise en place d'un centre des carrières fut décidée en mettant en avant les grands principes suivants :

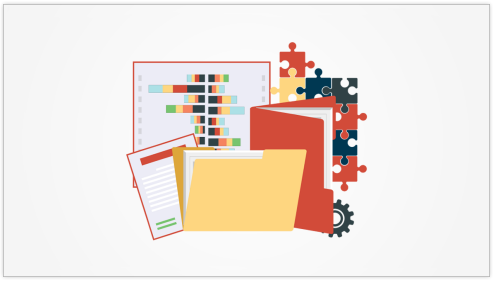
- Les initiatives et l'engagement individuel des personnes concernées par leur devenir sont tenues pour indispensables à leur progression professionnelle dans une voie désirée.
- Une banque de données disposant d'informations pertinentes sur les perspectives d'emploi internes et externes et les prérequis correspondants est tenue à la disposition de chacun.
- Une palette d'instruments facilitant l'auto-évaluation des capacités et l'examen des options ouvertes est utilisable par chacun, quelle que soient sa fonction et son niveau hiérarchique. Des séminaires sont proposés. Des tables rondes par spécialité organisées. Des outils informatiques équipés de logiciels adaptés sont consultables sur place. Les usagers peuvent conserver les imprimés produits.
- Les collaborateurs du Centre Carrière sont tenus de respecter la confidentialité des consultations. Ni les responsables hiérarchiques, ni les services centraux ne sont autorisés à prendre connaissance des questions, des préoccupations et des renseignements énoncés lors des entretiens. Aucun dossier individuel n'est archivé hors du centre.
- Un chef de service peut encourager ses subordonnés à se rendre au Centre Carrière pendant les heures ouvrables ou le samedi (voire le soir pour les préposés des équipes de nuit), mais la personne reste libre de prendre contact ou de s'abstenir. Plusieurs consultations peuvent être demandées par l'intéressé.

QUELLE AUDIENCE ?

Le Centre Carrière a suscité l'intérêt d'un grand nombre d'employés. Il a enrichi ses prestations avec le concours de spécialistes du conseil. Des délégués de l'association du personnel et des membres de l'encadrement ont fréquenté le Centre Carrière et soutenu son action à titre privé. Le Centre Carrière a constitué un réseau de 300 correspondants internes disposés à renseigner des collègues sur leurs activités.

Près de 3 600 consultations ont eu lieu en quelques années. L'incitation à l'auto-évaluation a-t-elle entraîné des effets appréciables pour tous les participants ? L'accent a plutôt été mis sur les avantages de l'auto-évaluation. À chacun de prendre conscience de ses responsabilités et d'accomplir ce qui lui permettra de progresser vers les buts qu'il se fixe après avoir fait le point sur les opportunités et les obstacles inventoriés avec l'assistance du Centre.

Certains participants semblent avoir acquis des vues plus réalistes sur leurs chances au sein de l'institution en fonction de ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes et les perspectives des changements à prévoir dans l'entité avec leurs conséquences sur les orientations probables des principales filières professionnelles. D'autres ont pu prendre conscience que leurs aspirations avaient peu de chances de trouver satisfaction dans le Groupe. Tous ont réuni des renseignements utiles sur les exigences en matière de formation, de parcours et les efforts conditionnant l'accès à des fonctions de leur choix.



Puisque l'établissement est inévitablement conduit à s'adapter à de nouvelles modalités de travail au gré des conjonctures et des mutations d'activités, ses collaborateurs doivent définir leurs propres options et prendre des initiatives informées quant aux itinéraires qu'ils entendent suivre. À l'employeur de les aider à s'orienter. Il ne saurait prétendre détenir à lui seul la clé des destins individuels.

Il appartient aussi aux DRH d'agir en contribuant au déploiement des motivations. Certes, inviter le personnel à exprimer librement ses opinions expose à recueillir des avis divergents. Des insatisfactions se manifestent et les témoignages élogieux ne sont pas fréquents, surtout si l'anonymat est garanti. On ne sera pas surpris de voir paraître en clair à la fois des indices négatifs, neutres et positifs selon les questions posées. Les taux varient selon les positions des répondants.

ANTICIPATIONS PROBLÉMATIQUES

Toute entreprise présente un visage original et se trouve dans une situation unique. Transposer des programmes types pour répondre à des besoins différents n'est pas susceptible de procurer des solutions appropriées dans des conditions évolutives. Des comparaisons sont cependant justifiées en amont d'un projet de réformes.

Plusieurs sondages d'opinion semblables à celui schématiquement décrit ont été conduits en France auprès de grandes sociétés. Les indices recueillis dénotaient aussi des valeurs médiocres quant à la gestion des parcours.

Comparant les données à celles d'un panel d'une dizaine de sociétés industrielles et de services, force fut de constater une symétrie des perceptions négatives des salariés. Les politiques des directions en matière de développement individuel sont le plus souvent considérées par la main-d'œuvre comme le point faible des relations de travail.

Aussi peut-on plaider en faveur de projets ambitionnant de mieux étayer les anticipations d'emploi aussi bien celles des instances patronales que celles des salariés dans des conjonctures différentes.

Chaque entreprise devrait s'interroger sur les motivations de ses collaborateurs et sur les possibilités de répondre au moins en partie à celles qui lui paraissent réalistes. Cela ne dispense pas les intéressés d'envisager en temps opportun le cheminement qu'ils souhaitent suivre dans leur évolution professionnelle et de s'y consacrer.

Charles KRAMER

Ancien DRH d'un grand groupe mondial, Charles KRAMER, Auteur et chroniqueur, a été le Premier secrétaire général de l'Association Européenne de Direction du Personnel (EAPM) et a animé de nombreuses associations professionnelles.

PROSPECTIVE *Note de conjoncture sociale 2016/2017.*

De quoi sera faite l'année 2017 ? Celle-ci, bien entendu sera largement conditionnée en France par l'élection présidentielle et le programme du futur président, ou plutôt par ce qui en sera effectivement mis en œuvre. Hubert LANDIER & François GEUZE

De quoi sera faite l'année 2017 ? Celle-ci, bien entendu sera largement conditionnée en France par l'élection présidentielle et le programme du futur président, ou plutôt par ce qui en sera effectivement mis en œuvre. Il faudra également tenir compte de l'évolution de la conjoncture internationale ainsi que des effets de l'élection de Donald Trump aux Etats Unis. Et derrière ces incertitudes, il ne faut pas oublier qu'un relèvement des taux d'intérêts et les difficultés de l'Euro, par suite de la crise italienne ou de la politique des Etats Unis, pourraient avoir en France des effets dévastateurs. Et enfin, il conviendra de tenir compte de la poursuite, voire de l'amplification, des tendances déjà observables en 2016.

Les tendances sociales en 2016

Pour faire vite, on s'en tiendra à cinq.

1 – La poursuite de la tendance au désengagement des salariés. On en a suffisamment souvent décrit les manifestations pour qu'il ne soit pas utile d'y revenir. On se contentera donc de quelques observations : dans leur très grande majorité, les salariés s'intéressent à leur travail ; ce qu'ils mettent en cause, c'est le management de l'entreprise ; on dira donc que la direction y manque de légitimité ; ce déficit de légitimité est très variable d'une entreprise à une autre ; il concerne plus particulièrement les grandes entreprises cotées en bourse ; les manifestations du désengagement coûtent excessivement cher aux entreprises, beaucoup plus que les conflits collectifs, et compromettent la rapidité de leur capacité d'adaptation ; c'est au total un certain modèle de l'entreprise qui se trouve remis en cause dans ses principes de fonctionnement.

2 – La controverse autour de « l'entreprise libérée ». La thèse radicale d'Isaac Getz – mettre fin à l'organisation hiérarchique traditionnelle – se justifie par l'essoufflement de l'organisation issue du taylorisme, qui aura trouvé une deuxième jeunesse avec les process centralisateurs issus de l'usage des moyens informatiques. Elle aura toutefois suscité les objections suivantes :

- les quelques exemples toujours mis en avant manquent de pertinence et ne sont pas transposables en l'état, notamment aux grandes entreprises,
- le comportement personnel de « l'inventeur » de la démarche apparaît à beaucoup comme insupportable,
- la thèse elle-même représente un retour un peu simpliste au vieil idéal anarchique.

On retiendra donc de cette polémique la nécessité de rechercher des modes d'organisation laissant une plus large place à l'autonomie et à la responsabilité personnelle. Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'une affaire de management ; ce qui est également en cause, c'est le mode de gouvernance de l'entreprise et la qualité du dialogue social.

3 – Le développement du « travail autonome ». Plusieurs éléments d'appréciation sont à prendre en considération.

D'une part, le développement exponentiel des « espaces de travail partagé », accueillant travailleurs indépendants, start up ou artisanat technologique, notamment dans le domaine de l'informatique). Ce développement repose sur un choix raisonné et un mode de vie excluant les rapports de travail traditionnels dans les grandes entreprises (à tel point que quelques unes d'entre elles s'efforcent de créer de tels incubateurs en interne). Certains de ces travailleurs autonomes seront eux-mêmes à l'origine d'entreprises nouvelles.

D'autre part, l'accroissement du nombre des personnes commercialisant leur activité par le canal de plateformes spécialisées. La plus connue est Uber, mais il y a également Blablacar, AirB&B et beaucoup d'autres, souvent très spécialisées comme, par exemple la livraison à domicile de repas tout préparés. Ces nouvelles formes d'activité posent trois problème : celui des rapports contractuels entre le travailleur autonome et la plateforme (les démêlés des chauffeurs de VTC avec Uber en sont une illustration), un problème de fiscalité et un problème de prévoyance sociale et de retraites. De toute évidence, les formes juridiques et contractuelles adéquates n'ont pas encore été trouvées.

Quoi qu'il en soit, elles se situent à l'extérieur du droit du travail et des règles de cotisation à la Sécurité sociale, qui correspondaient à la forme dominante du travail qu'était le travail salarié. Le travail autonome viendra-t-il se substituer au travail salarié ? On n'en est pas encore là. Ce qui semble certain, c'est que le travail salarié cessera d'être la forme « normale » du travail et que l'encadrement juridique devra évoluer en conséquence vers des formes nouvelles, telles que l'idée plus large d'un droit de l'activité professionnelle proposé par Maître Jacques Barthélémy.

4 – La confusion politique. Avec des empoignades largement fondées sur l'ambition personnelle, le jeu politique s'est considérablement éloigné des préoccupations des Français, même si celles-ci servent d'arguments électoraux aux uns et aux autres :

- les clivages idéologiques, même s'ils sont toujours présents, ont tendance à s'estomper,
- l'image personnelle des hommes politiques tend à l'emporter sur l'attention apportée à leurs programmes respectifs,
- cette image se trouve véhiculée, en faisant appel à des argumentaires de type publicitaire, par le canal des média,
- de même que pour la publicité commerciale, les Français sont de moins en moins dupes des « éléments de langage » qui leur sont adressés,
- s'ils n'en ont pas conscience dans toute leur étendue, ils se rendent bien compte des tentatives de manipulation dont ils font l'objet,

Le personnel politique, de son côté, tend à vivre dans une bulle médiatique centrée sur ses propres préoccupations et ne paraît pas avoir pris conscience de ce que les Français ont profondément changé, de sorte que leur discours apparaît largement comme ringard.
Au total, ce qui se manifeste, c'est un affaiblissement du lien politique, non pas un affaiblissement du lien social.

5 – Un renforcement du lien social. Contrairement à tout ce qui a été dit sur l'individualisme croissant des Français, les liens de proximité et de voisinage semblent prendre d'autant plus d'importance que l'on attend moins de l'Etat, des administrations et des grandes organisations centralisées. Ces liens, loin d'être imposés, sont des relations choisies ; fondées sur des communautés d'intérêt, elles font de plus en plus appel aux réseaux sociaux, mais sont loin de s'y résumer.

Les réseaux qui se constituent ainsi, souvent fondés sur la gratuité et sur le don, donnent à la France d'en bas une vitalité dont ne semblent pas se rendre compte les dirigeants politiques et les responsables administratifs. Ce dynamisme, qui va de la débrouille à la création d'activités nouvelles, forme un frappant contraste avec la lourdeur des grands appareils et le conformisme convenu des grands médias.

Les incertitudes de 2017

Les tendances repérées pour l'année 2016 se maintiendront probablement en 2017 et peut-être même s'amplifieront-elles. Comme il en va de toute période de transition, il faut toutefois tenir compte d'un

certain nombre d'incertitudes, voire d'évènements inattendus et de ruptures. On ne fera ici que lister quelques unes de ces incertitudes.

1 – L'épée de Damoclès liée aux taux d'intérêt. La France a pu financer l'augmentation de sa dette grâce à une baisse historique des taux d'intérêt. Or, rien ne certifie qu'elle se maintiendra ; il est même très possible que les taux augmentent, ce qui aurait pour effet de rendre intenable le budget de l'Etat, ceci avec des conséquences imprévisibles.

Autre tsunami possible : un effondrement de l'Euro et un retour à un régime de taux de changes flottants. Il en résulterait alors une dévaluation possible de la monnaie française et un retour à l'inflation, avec ses conséquences potentiellement dévastatrices sur les revenus fixes.

De tels évènements représenteraient des ruptures brutales par rapport à l'ordre existant et aux prévisions sur lesquelles s'appuient les candidats à la présidence de la République. Il en résulterait des effets très négatifs, et peut-être même catastrophiques pour une grande partie de la population. Et il s'ensuivrait sans doute des réactions qui pourraient ne pas s'exprimer par les canaux politiques traditionnels de la démocratie parlementaire.

Si on exclut de telles catastrophes, un redressement économique est tout à fait envisageable, mais probablement pas sur les bases qui ont conduit à la crise de 2008 ; il passera moins par les grandes entreprises et davantage par le développement du tissu des TPE, des PME et des RTI, voire du travail autonome. Cela signifie que les mesures gouvernementales résultant du lobbying des très grandes entreprises devront laisser place à tout ce qui peut favoriser l'entreprenariat sur la base de l'initiative locale et de la proximité, celle-ci étant jointe aux possibilités ouvertes par les réseaux sociaux et de l'économie circulaire.

2 – Les incertitudes du dialogue social. Celui-ci hésite actuellement entre deux tendances contradictoires :

un développement des tensions, illustré par quelques conflits « à grand spectacle » et certaines postures au niveau national,
un renouvellement en profondeur des comportements sur le terrain, compte tenu de la nécessité de trouver des solutions viables tant sur le plan économique que sur le plan social.

Ce renouvellement est en grande partie indépendant des positions adoptées par les acteurs nationaux. Les maladresses récentes du gouvernement et le conservatisme affiché par le MEDEF ne facilitent pas les renouvellements en cours. Ainsi s'explique en partie le radicalisme manifesté par la CGT ; au-delà des débats internes, le caractère durable ou non de cette tendance à la radicalisation sera en partie fonction du comportement de ses interlocuteurs.

3 – L'élection présidentielle et ses issues possibles. Il faut s'attendre à de nombreux rebondissements et les précédents que constituent l'élection américaine et la primaire à droite en France montrent que des surprises sont toujours possibles. Au-delà des questions de personnes ou de partis, le vrai problème est de savoir si le futur élu parviendra à restaurer l'unité nationale autour du prestige et de l'autorité aujourd'hui perdus de la fonction présidentielle. Cela nécessitera de sa part de prendre en compte les changements intervenus dans le comportement des Français au-delà du théâtre d'ombres parisien.

Dans l'hypothèse où il n'y parviendrait pas, la crise entre la masse des Français et l'exercice du pouvoir risquerait alors de s'accroître, avec tous les dangers qu'une telle situation susciterait, au moins à terme.

4 – L'évolution du contexte international. La période récente a été marquée par les principaux éléments suivants :

- un développement de l'intégrisme musulman à partir de l'Arabie saoudite, du Quatar et du Koweït,
- l'aboutissement de celui-ci au jihad islamique, aux attentats aveugles et à la constitution de l'EI, compte tenu de la désintégration de l'Etat en Afghanistan, en Irak et en Libye ainsi que des difficultés au Pakistan et à la guerre en Syrie,

une volonté des Etats-Unis d'en découdre avec la Russie postsoviétique, soit directement, soit à travers le rôle joué par l'OTAN, où son influence est dominante, le tout sous couvert d'une propagande antirusse exceptionnellement efficace, un alignement quasi intégral de la politique étrangère française sur la politique des Etats-Unis.

Le récit délivré par la propagande principalement américaine (« nécessité de défendre les opposants modérés en guerre contre le dictateur Assad ») a été mis en échec par l'intervention russe en Syrie, la disparition des opposants modérés armés par l'occident, la reprise d'Alep par l'armée gouvernementale syrienne, les difficultés de l'armée irakienne (dominée par les Chiites) devant Mossoul et l'imbroglio entre les différentes parties prenantes au conflit syrien (dont la Turquie et l'Iran, ceci sans compter les Kurdes).

Venant après son échec en Ukraine, avec l'intégration de la Crimée à la Fédération de Russie, la poursuite de cette politique par les Etats Unis risquerait ainsi d'être de plus en plus désastreuse. L'attitude du nouveau président américain, Donald Trump, sera donc déterminante. On risquera donc deux hypothèses :

- celle de la recherche d'un modus vivendi avec la Russie, quasi inévitable,
- celle, beaucoup moins probable, d'une rupture avec les pays qui sont à l'origine du radicalisme islamique, dont l'Europe subit en première ligne les effets : l'Arabie saoudite et le Quatar, ceci s'accompagnant d'un rapprochement avec l'Iran.

Or, ceci ne serait pas sans conséquence pour la France, qui risque, une fois de plus, de paraître à la traîne. L'amélioration des relations entre l'Union européenne et la Russie, qui passerait nécessairement, en guise de préalable, par l'interruption des sanctions, permettrait en effet, face aux Etats-Unis et à la Chine, de développer un nouvel axe de co-développement mutuellement profitable.

2017 : l'année des surprises ?

Au-delà des tendances déjà observées en 2016, l'année 2017 risque ainsi d'être une année propice en surprises et en changements décisifs, dans un sens ou dans l'autre, que ce soit sur le plan économique, social, politique ou international. Pour être heureuse, leur issue nécessitera des dirigeants une double prise de conscience :

Les Français ne sont plus ce qu'ils étaient : ils ont gagné en autonomie et en maturité ; ils ont cessé d'adhérer aux discours politiques dominants et n'acceptent plus les modalités de fonctionnement de la grande entreprise traditionnelle, ni même des syndicats qui les représentent.
Le monde n'est plus ce qu'il était et les puissances occidentales hier dominantes, compte tenu de leur gap technologique sur lequel reposait leur puissance, devront compter sur le rôle économique et politique croissant de régions du monde hier dominées et bien décidées à se faire respecter.

Hubert Landier et François GEUZE

COMMUNICATION

Le travail change, la communication aussi…

Élargir la vision que l'on a du travail et envisager les mutations de la communication. Un rapide texte de Jean Marie CHARPENTIER, Consultant spécialisé sur les problématiques de la communication et du social, administrateur de l'AFCI (Association Française de Communication Interne).

« *J'appelle travail l'activité de l'être humain qui, confronté à des contraintes, produit selon un projet déterminé quelque chose pouvant servir à d'autre* ». Dans son livre *Intelligence du travail* ***[1]***, Pierre-Yves Gomez élargit l'approche commune que l'on a du travail. Une approche qui avait fini par rendre le travail invisible sous sa dimension exclusivement marchande. En clair, le travail sous le gouvernement du client. Loin de n'avoir comme seule finalité que la consommation ou le service du client, le travail se déploie aujourd'hui en quantité d'activités et de réalisations, sous des formes qui vont bien au-delà du salariat, aussi bien du côté du travail indépendant que du bénévolat ou de l'action associative. Toute une économie de proximité fondée sur l'interdépendance et le partage se développe qui pourrait bien nous conduire à réévaluer le travail à partir de l'échange, de l'utilité, du service. Loin d'être marginale, elle interroge fondamentalement le couple produire et consommer… ce couple de l'économie classique qui a façonné une certaine représentation du travail, des relations dans l'entreprise et de la vie en société.

Il y a là comme une sourde transformation qui ramène sur le devant la question du sens de ce que nous faisons. « A quoi ça sert ? », « A quoi je sers ?». On avait fini par l'oublier tant le pilotage macro-économique modelait un univers dénué de sens ou en tout cas de finalité en dehors de la seule consommation. Selon Pierre-Yves Gomez, « *lorsque le sens du travail se perd, c'est la communauté qui se dissout parce que ses membres sont devenus incapables de formuler la raison de leur interdépendance par le travail. Il ne leur reste que le sentiment d'une pesante et aliénante dépendance à l'activité à réaliser*. » Cette réappropriation du sens du travail est sans doute une des dimensions majeures pour le devenir du travail, sa qualité et son utilité. Reprendre pleinement possession de ce que l'on fait, produit ou crée… C'est une question proprement politique qui se pose là plus de cent cinquante ans après l'envol du monde industriel. Entre le lien de subordination qui a fait et fait encore des salariés des individus à responsabilité limitée et une liberté qui correspond au pouvoir d'agir en toute connaissance de cause, on voit bien qu'une tension monte et va transformer beaucoup de chose dans les entreprises. Signe de cette nouvelle donne, on tente aujourd'hui sous le nom de « symétrie des attentions » de faire bonne mesure en rééquilibrant un peu les choses entre le client et le salarié, tant le curseur était allé loin dans l'oubli du travail. Le fond du problème n'est pas de l'ordre d'un rééquilibrage de compensation, il concerne une véritable mise en visibilité, mieux une revalorisation du travail et de ce qu'il produit dans la société.

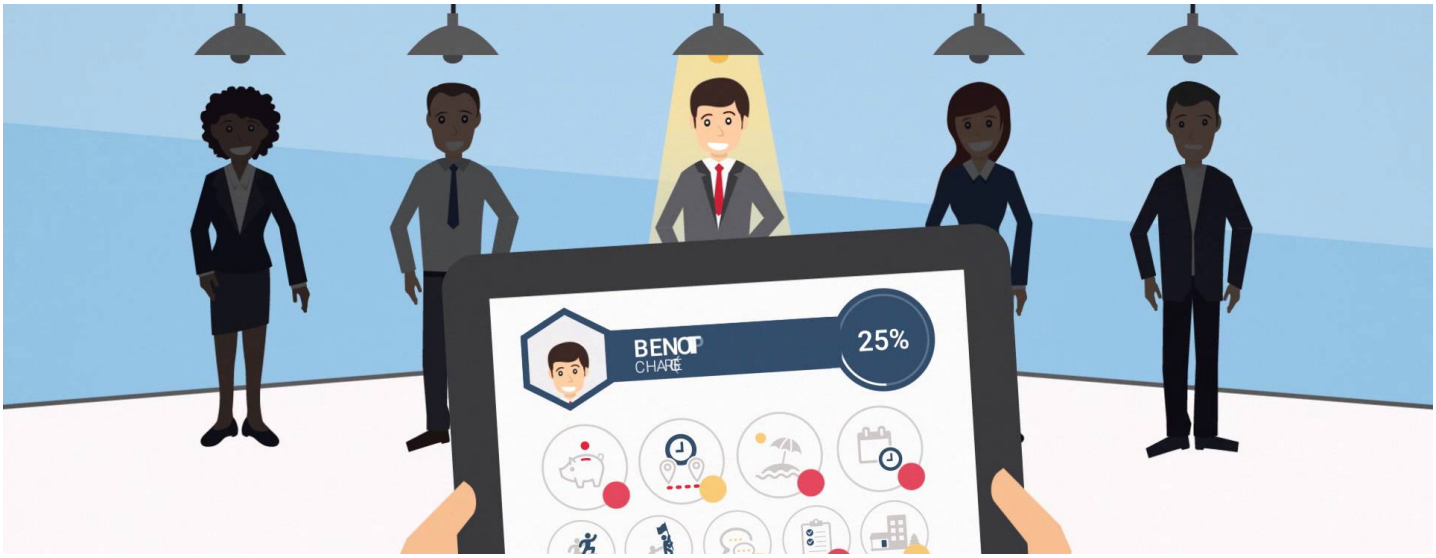
Devant cette demande croissante de sens *du* travail et de sens *au* travail, la communication est le plus souvent requise pour communiquer les objectifs, la stratégie, la vision des dirigeants. L'exercice, sans doute nécessaire, est devenu en vérité tout à fait insuffisant du point de vue du sens. Pour une raison principale que les dirigeants ne prennent guère en compte : il se situe dans la verticalité stricte du rapport de subordination, là où la demande est de partager le sens de façon plus horizontale, y compris avec les dirigeants. Ce n'est à vrai dire pas une question d'outils, le numérique horizontalisant de plus en plus les liens. Ce qui est en cause, c'est un certain rapport social en même temps qu'une conception du travail. L'appel à l'engagement des salariés n'est pas qu'une clause de style d'un management en quête d'implication, c'est un véritable besoin pour les entreprises eu égard aux enjeux, notamment d'innovation. Mais la contrepartie de l'engagement ça ne peut pas être la simple poursuite de la soumission aux injonctions, c'est une capacité d'intervention sur ce que l'on fait et comment on le fait. Bref, une vraie réappropriation. La poussée sera, n'en doutons pas, de plus en plus forte en ce sens. Et cette intervention du salarié sur son travail avec les autres appelle un renouvellement des formes et des espaces de la communication au cœur même de l'activité.

[1] Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail,* Desclée de Brouwer, 2016

Jean Marie CHARPENTIER
Anime un blog sur la Communication et le social
jmcharpentier.wordpress.com

RECRUTEMENT *Quel avenir pour les outils de recrutement ?*

Considéré longtemps comme le parent pauvre des Ressources Humaines, le recrutement fait appel aujourd'hui à des technologies de plus en plus pointues … Par Cédric BOSSON.



Considéré longtemps comme le parent pauvre des Ressources Humaines, le recrutement fait appel aujourd'hui à des technologies de plus en plus pointues pour la recherche et la qualification de candidats potentiels. C'est d'ailleurs souvent devenu un laboratoire de test dans l'utilisation et l'intégration des outils digitaux.

Il n'y a pas si longtemps (disons un peu plus d'une quinzaine d'années, pour ne pas trop vieillir l'auteur de cet article), dans le secteur de l'intérim par exemple, le fax était un moyen rapide et efficace pour transmettre un cv qualifié. Une copie pour cacher les coordonnées du candidat, un tampon pour justifier l'origine du dossier, et le tour était joué…

Puis sont apparus les premiers sites d'emplois pour la diffusion d'annonces, les outils d'archivage et de reconnaissance de documents numérisés, les job - boards , véritables marques fortes parfois à l'origine de salons de recrutement, forums, puis réseaux sociaux…

L'internet a révolutionné le sourcing en offrant une palette d'outils variés, et qui permettent de toucher aujourd'hui une variété de profils, dont certains étaient inaccessibles auparavant, ou qui nécessitaient des efforts significatifs de recherche. Les cabinets de chasse regorgeaient par exemple d'ingéniosité pour la prise de contact initial, avec des profils cadres ou dirigeants peu ouverts au marché, ou tout simplement rétifs à l'idée de diffuser une candidature sur le web.

Les réseaux sociaux donnent aujourd'hui accès à une quantité impressionnante de contacts, ouverts ou pas aux sollicitations, mais qui ont à un moment donné des éléments précis sur leurs formations initiales, carrières, attentes, etc…

L'objectif initial de réseaux sociaux professionnels type Viadeo ou LinkedIn, n'était pas forcément la création d'un outil de recrutement. Il s'agissait de créer une communauté, de faciliter des mises en relation, de créer des opportunités de business… Mais c'est surtout un formidable moteur de recherche avec une base de contacts quasi – illimitée, qui en fonction de son succès, donne accès à tout un pan de l'organisation économique et sociale. Il n'a pas fallu longtemps pour que les recruteurs se saisissent de l'opportunité pour identifier et qualifier des ressources potentielles.

Mais la culture digitale évolue beaucoup plus vite du côté des utilisateurs, et notre exploitation des outils n'est qu'une manière opportuniste de profiter de la digitalisation de la société.

Découvrez notre programme de formation en ligne sur le recrutement des commerciaux
http://make-u-learn.com/econsultingrh/econsultingrh/econsultingrh-full.php

RECRUTEMENT *Quel avenir pour les outils de recrutement ?*

Petit rappel sur le développement du Web : Internet nait en 1980 , issu d'un programme de recherche universitaire. Les premiers sites grand public apparaissent en 1995 , avec notamment des sites dédiés à l'emploi. La France n'était cependant pas en reste via l'utilisation du minitel. Dès 2005, les premiers blogs Web 2.0 font leur apparition, et les particuliers s'empressent d'apporter du contenu. Aujourd'hui nous vivons un internet Social, Local (en recherche d'informations pratiques) et surtout Mobile. Dès 2014, le nombre de mobinautes a dépassé le nombre d'utilisateurs fixes.

Actuellement, nous entendons souvent parler de Big Data, terme qui ne représente en fait que la somme colossale de données que nous produisons chaque jour, et qui nécessite des approches de traitement innovantes pour être exploitable. Nous produisons aujourd'hui en 2 minutes autant de données que nous l'avions fait dans les 40 premières années de l'informatique. Manifestement l'utilisateur est en avance sur nous, et nous force à nous remettre en question.

Prenons comme exemple le secteur de l'informatique, à la pointe de l'utilisation des outils digitaux. Ce type de candidat a toujours été précurseur, et a très tôt exploité les différents moyens mis à sa disposition. Il existe aujourd'hui une véritable pénurie sur certains types de métiers, et le marché actuel tend à confirmer ce déséquilibre.

La plupart des acteurs du recrutement, qu'ils soient utilisateurs finaux ou prestataires, ont investi beaucoup de moyens et de temps, pour élaborer des stratégies de sourcing efficaces. Dans un premier temps dans un ou plusieurs job – boards, puis dans une véritable politique de chasse ou de séduction sur les réseaux sociaux. Car nous avons souvent dépassé le stade de l'identification et du contact simple, il faut aujourd'hui communiquer en amont, et susciter l'intérêt, vendre son entreprise et son image, animer sa « marque employeur », pour faire la différence sur le marché.

Car un profil recherché, prenons un développeur Web, ayant des compétences PHP, n'a aujourd'hui que l'embarras du choix. Il ne déposera probablement plus son cv sur un site, trop d'appels à gérer ! Il créera son profil sur les réseaux sociaux, mais ne répondra certainement pas à la cinquantaine de messages mensuels qu'il recevra. Il sera en veille, pas forcément en recherche active, mais à l'écoute. Il fera son tri, et se renseignera sur ses contacts professionnels potentiels, et au final, aura la main sur son processus de recrutement.

Evidemment ce contexte ne s'applique pas à tous les métiers. Beaucoup de profils sont accessibles, diffusent leurs candidatures, et sont actifs quel que soit le support digital utilisé. On peut imaginer que certaines candidatures ne seront accessibles que par des moyens traditionnels, type Pole Emploi, ou annonce presse. Mais c'est sans compter sur le tsunami digital que nous rencontrons !

Aujourd'hui 1/3 de l'internet est utilisé pour les réseaux sociaux, et nous avons tous entre 4 et 5 supports différents. Nous recherchons un accès pratique, rapide et local à l'information. Et la recherche d'un métier en fait partie.

Tous les métiers seront concernés à terme, les professionnels du recrutement ne peuvent donc pas passer à côté des prochaines évolutions.

Il ne faut évidemment par oublier les fondamentaux : cooptation, recrutement de stagiaires, annonces et canaux traditionnels (pôle emploi, presse, sites d'emploi..). Mais sur les métiers en tension et pénuriques, un investissement est nécessaire pour maîtriser à défaut les outils existants (réseaux sociaux pros, forums, recherches ouvertes sur Internet..), pour mener une politique proactive mêlant communication et recherche ciblée.

La question étant : quid de la suite ? Que faire des profils qui dès aujourd'hui ne répondent déjà plus aux demandes de contact initiées par ces canaux ?

Les BIg Datas nous offrent un prolongement intéressant de cette approche : identifier et analyser de manière automatique, ou semi – automatique, des quantités d'informations très importantes, et éparses, et proposer ainsi selon un modèle prédéfini, de présélectionner des candidatures ciblées et ouvertes potentiellement au marché. Des profils cachés ou non, mais peut être plus accessibles, ou en tout cas proches de l'être.
On parle notamment de recrutement prédictif, ou comment la trace digitale d'un candidat peut confirmer sa compatibilité avec un environnement professionnel. Ce sont des outils existant, disponible sur le marché, et qui connaissent un succès grandissant.

Que retirer de tout ceci ? Le recrutement est pour de nombreux métiers un enjeu stratégique. Il est particulièrement chronophage, et peut engager l'avenir d'une société. Il doit bénéficier de moyens suffisants, mais doit être pragmatique, et se doter d'outils et de services adaptés à ses enjeux locaux. Et parfois être ambitieux, imaginatif et avant-gardiste. Mais ne jamais oublier que la technologie n'est qu'un outil à son service et non une fin en soi.

Cedric BOSSON

Cédric BOSSON est consultant specialisé IT
au sein de e-Consulting RH

ACCOMPAGNEMENT *Le coaching interculturel*

Vous qui êtes souvent au contact de personnes de cultures différentes. Vous, l'expatrié, le directeur d'une division internationale, le manager dans une entreprise fusionnée, vous le négociateur ou simplement un voyageur d'affaires… Vous savez qu'aujourd'hui, les chocs culturels se produisent dans des contextes divers et variés…

Mais saviez-vous que chaque année, les enjeux de l'interculturalité coûtent des milliards d'Euros aux entreprises ? Qu'au-delà de l'évidente et indispensable capacité des dirigeants à maîtriser les différences culturelles (sociales, organisationnelles ou régionales), ces différences pouvaient amener à une incompréhension et des conflits à tous les niveaux de la hiérarchie ? Ce, avec des conséquences désastreuses pour la productivité de l'entreprise et de fait pour son propre développement! Reconnaissons-le…Développer son potentiel pour mieux maîtriser son environnement professionnel international n'est pas chose facile lorsqu'on est seul…

Et faisant désormais face à la montée en puissance de pays « collectivistes » (au sens culturel) comme l'Afrique, le Moyen-Orient ou l'Asie, les challenges ne manquent pas pour les professionnels européens. Ces derniers se retrouvent bien souvent « parachutés » dans ces nouveaux contextes sans préavis. Et parfois, même la plus grande capacité d'adaptation peut se retrouver démunie, face à socle culturel totalement différent et sur lequel nos codes usuels sont inopérants. Une bonne nouvelle en réponse à la complexité de ces nouveaux paradigmes vient désormais à la rescousse ! Un dérivé du Coaching classique : le Coaching Interculturel.

Mais avant toute chose il est important de clarifier le malentendu qui règne actuellement autour de cette forme particulière d'accompagnement. Pour de bien nombreuses sociétés de service/consulting offrant des formations relatives aux différences culturelles, le terme « coaching » s'associe et se limite à un transfert de connaissances relatives aux autres cultures lors d'une mutation, d'une expatriation ou d'une prise de poste dans un contexte international. De ce fait, les conseils donnés dans les situations de résolution de conflits interculturels, se voient également attribuer le qualificatif de « coaching ». Et c'est là, que le coaching se confond avec la formation et/ou le conseil. Ces confusions prennent leur source dans l'assomption que la personne doit acquérir des connaissances sur des mécanismes interculturels , avant le coaching proprement dit qui lui, a pour objet la transformation intrinsèque du coaché, à sa propre demande. Alors qu'est-ce vraiment que le coaching interculturel ? Eh bien, c'est de permettre la résolution de problématiques dues à la différence culturelle quelle qu'elle soit. C'est intégrer et tirer parti de cette dernière pour élaborer des scénarios de progrès. C'est accéder à des ressources propres, ouvrir les portes de son esprit et développer ses compétences interculturelles. Les principales situations dans lesquelles il peut s'appliquer seraient :

- Le coaching d'une personne de culture différente (gestion de projets impliquant des équipes transverses confrontant des cultures professionnelles différentes)
- Un coaché ayant des relations avec des cultures différentes (expatriés qui découvrent un nouveau pays et sa culture ou négociations avec de forts enjeux commerciaux)
- Le coaching d'une équipe multiculturelle/pluridisciplinaire (dans le cadre de fusions et acquisitions, lorsque des équipes sont absorbées par une entité d'une culture différente)

La seconde étant de plus en plus fréquente, elle a profondément interpellé la démarche du coaching ces dernières années. Ainsi, les problématiques interculturelles que le coaching permet de résoudre sont

nombreuses même si, elles n'ont pas encore été précisément circonscrites à ce jour.

Un exemple de sujet de coaching interculturel :

Cadre : Prise de poste d'un manager en charge de « cultures multiples »
Problématique : Sa légitimité auprès de l'équipe
Objectif : Dépasser les blocages liés aux différences, faire de la diversité un levier de performance de l'équipe, intégrer les différences culturelles dans son mode de management et de communication.

Un cas concret de coaching :

David est un directeur commercial chevronné ayant développé avec succès les parts de marché de son entreprise sur le territoire Européen durant ces 10 dernières années. Plutôt extraverti et confiant, il aime la jovialité, les longs repas où l'on rit aux larmes et préfère éviter ceux qui sont, à ses yeux, trop sérieux, pompeux, et qu'il considère dépourvus d'affectivité et donc d'efficacité. En affaires, il est très séducteur et son charme agit « comme par magie », selon ses propres termes. Mais, alors qu'il effectue ses premières opérations avec des Japonais, la « baguette magique » ne fonctionne pas. « J'ai perdu la main ! » déplore-t-il auprès du coach.

C'est donc en explorant les divers phénomènes en jeu dans les relations interpersonnelles (et/ou intergroupes) que l'on parvient à intégrer de nouveaux outils et acquérir de nouvelles techniques sur des registres aussi bien argumentatifs qu'émotionnels par exemple. Et c'est donc bien en permettant de (re)donner du sens et une vision commune aux membres d'une équipe marquée par des différences fortes (nationalité, âge, genre, ou culture professionnelle) que l'on renoue avec la productivité, la compétitivité et le développement. Cette forme d'accompagnement, simple, novatrice mais terriblement utile et parfois même salvatrice vous est proposée par des coachs certifiés ICF.

Vous aidant à découvrir vos propres codes culturels qui eux, découlent principalement des croyances, des valeurs (éducatives, sociétales, etc…) ou encore du parcours personnel, professionnel. En résumé, essayer c'est sans aucun doute l'adopter ! Le Coaching interculturel, ou comment naviguer intelligemment à travers ce que nous pensons être des obstacles et qui au final, se révèlent à nous comme un véritable atout pour vivre des expériences humaines uniques dans l'entreprise… dans tout ce qu'elle comporte, et tout ce qui l'entoure…

Charlotte SAKE
Charlotte SAKE, est spécialisée en management interculturel et intervient régulièrement avec e-Consulting RH

e-CONSULTING RH *AGENDA & NOUVELLES*

e-Consulting RH dans la Presse

Notre cabinet a eu le plaisir d'être retenu à différentes reprises ces derniers mois par les journalistes de Liaisons Sociales, Entreprises & Carrières et de l'Express pour témoigner ou apporter leur éclairage sur nombre de sujets touchant à la transformation des organisations. L'on retiendra notamment les articles sur les algorithmes dans la fonction RH (LSM Décembre – Interview de Frédéric Laurent et François GEUZE), Le climat social dans les entreprises (L'Express, 15 Janvier – François GEUZE), sans oublier le numéro spécial de Liaisons Sociales sur « Ceux qui font bouger le monde du travail » et qui a retenu François dans le panel des 15 innovateurs RH en France. N'hésitez pas à nous demander un « tiré à part » nous serons heureux de les partager avec vous …

#TRULILLE 2017

Partenaire Historique de #TRULILLE avec d'autres acteurs du recrutement innovant, e-Consulting RH a renouvelé son partenariat cette année en animant divers ateliers et en ayant mobilisé son réseau de professionnels pour faire de cette édition 2017 du 9 février à l'IAE de Lille un véritable succès.

www.trulille.com

Nos prochaines interventions & Participations …

Venez nous rencontrer lors des forums et manifestations :

- 6 avril 2017, Réunion de lancement du Club DRH Hauts de France salons VIP du Stade Felix Bollaert-Delelis de Lens
- 9 Avril 2017, Big Data, le Cinéma avait tout compris, Printemps du Numérique
- 15 Juin 2017 sur le salon Human Days à Lille
- 5 et 6 Juillet 2017, Top DRH Hauts de France, Hôtel Resort Barrière de Lille *****
- 20 Juillet 2017, Lancement du Club DRH Hauts de France, salons VIP du Stade Felix Bollaert-Delelis de Lens

UN PROJET ? UNE IDEE ? NOUS CONTACTER …

e-Consulting RH

7 rue du Vert Bois
59800 Lille
03.66.72.89.70

120 rue de Javel
75015 Paris
01.84.17.88.85

www.e-consultingRH.com
contact@e-consultingRH.com