

regards

sur le digital et les RH

Le magazine de e-Consulting RH

N°1 – Septembre / Décembre 2016



Management

Ressources
Humaines

Equi-Coaching

Recrutement

Formation



sommaire

N°1 – Septembre / Décembre 2016

EDITORIAL	Frédéric LAURENT	3
COUP DE GRIFFE	Non à la gadgétisation de la fonction RH François GEUZE	4
CONSEIL	Pour changer, prendre conseil, Charles KRAMER	6
MANAGEMENT	Vers le management intégral de l'entreprise Hubert LANDIER	8
RESSOURCES HUMAINES	Agents de Talents ? Frédéric LAURENT	10
RECRUTEMENT	Fiche technique, le recrutement des commerciaux Frédéric LAURENT & Louise PLOVIER	11
ACCOMPAGNEMENT	Le cheval qui murmurait à l'oreille des hommes Cédric BOSSON	12
FORMATION	Former avec la méthode des cas Demandez le programme ! Calendrier des formations e-Consulting RH	13 14 15
AGENDAS & NOUVELLES	Vidéos Livre blanc Conférences & Manifestations	16



Editorial

A la recherche de l’RH perdue ...

C’est l’heure de la rentrée ...

Du moins c’est ce que l’on peut entendre dans les medias car chez e-Consulting RH elle est effective depuis longtemps. Le métier de recruteur et consultant, certes passionnant ne nous laisse que peu de latitude en terme de repos mais comme nous aimons notre métier, nos clients et nos candidats, c’est un vrai plaisir de tous vous retrouver sous cette chaleur post estivale ☺

Cette période de rentrée est souvent l’occasion pour beaucoup de sociétés d’un petit retour en arrière et le moment idéal pour apporter un peu de créativité et de nouveauté. Une sorte de « bonnes résolutions avant l’heure » mais en mieux car il paraît que les bêta-carotènes apportés par le soleil sont souvent propices à la motivation et aux bonnes idées !

Quelles ont donc été les « grands moments » d’e-Consulting RH sur cette année ?

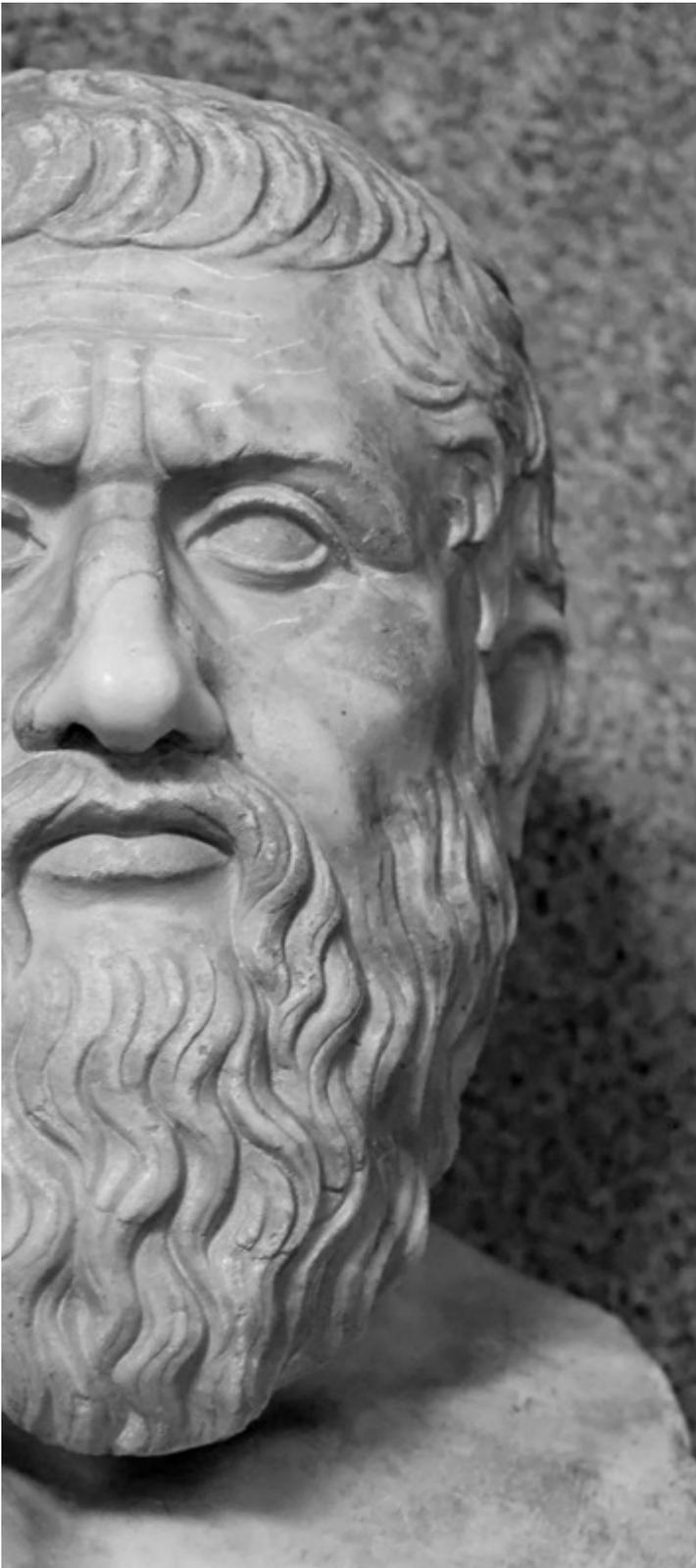
Sans conteste, le moment le plus marquant de l’année aura été la certification de notre cabinet par un organisme indépendant dans les métiers de la Data Science (La Datascience Tech Institute en Juillet 2015). Cette certification (la 1ère en France pour un cabinet de recrutement et de conseil RH Français) conforte e-Consulting RH dans sa vocation de leader dans l’utilisation du digital au service de ses clients et nous donne une expertise reconnue dans la logique d’appropriation, de recrutement et d’intégration des nouveaux métiers au sein des entreprises et organisations. Ce savoir-faire nous permet d’approcher de vrais Talents passionnants et passionnés et de collaborer (en mode partenaire, nous insistons sur ce point) avec les plus grandes sociétés françaises et internationales. Ces références sont d’ailleurs à votre entière disposition ;-)

L’autre grande évolution aura été la « transformation marketing » de notre métier d’origine. E-Consulting RH, souvent identifié comme acteur historique en France du e-Sourcing et spécialiste du recrutement de profils pénuriques était régulièrement mandaté sur des logiques autres que celles liées à du recrutement. Véritables Agents de Talents à votre service, sachez chers clients et partenaires que nous pouvons vous accompagner sur des problématiques sociales, de conseil RH, management opérationnel, bien-être au travail et de transformations digitales (précisions à ajouter ?) et bien d’autres encore !

Enfin, dans un monde de plus en plus digital ou la forme et la multiplication des informations, ne laissent que peu l’occasion de débattre sur le fond, nous avons pris parti d’aller à contre courant et vous proposer ce magazine dans un format trimestriel. Notre ligne éditoriale est simple : de l’expertise, du vrai contenu, des avis (à partager ou pas) et surtout l’envie avec vous de partager !

Toute notre équipe vous souhaite une excellente rentrée et une bonne lecture

Frédéric LAURENT



coup de griffe ...

Est-il bon d'aimer ce qui est BOT ?

En matière de mode informatique RH, un clou chasse l'autre, et nous n'avons pas fini d'installer la version 2.0 que l'on nous promet non plus le 3.0 mais le 4.0 et bientôt le 5.0... La mode du moment, l'avenir salvateur de la fonction, le nec plus ultra qui envahira nos «time line» à la rentrée (si l'on est un lecteur assidu des « posts » RH sur les réseaux sociaux), risque de ne plus être le BIG DATA mais le BOT. L'avenir est dans le BOT.

Bien... pourquoi pas... l'an prochain on aura certainement quelque chose d'autre ... mais en attendant nous avons le droit à une déferlante de projet de BOT qui vont venir frapper à la porte de nos DRH et leur proposer leurs services pour moult tâches telles que le recrutement, les renseignements administratifs ou même le calcul de l'engagement. Ces applications me paraissent répondre bien souvent à la définition du gadget, rigoureusement inutile donc particulièrement indispensable ...

Quand l'abus de technologie abîme les relations et interactions sociales ...

Mais au fait c'est quoi un BOT ? Les hasards de la langue française me laissent à penser que les deux sens de ce terme peuvent s'appliquer ...

- Le premier sens du terme BOT était celui ci : Difforme, affecté par une contraction ou une lésion permanente des muscles qui altère le bon fonctionnement du membre, en parlant d'un pied ou d'une main.
- Le second sens est celui ci : Programme informatique automatisé ayant pour but de simuler le comportement d'une personne humaine ou d'effectuer des tâches répétitives. Le (ro)BOT.

De manière abusive l'on nous parle de BOT avec quelques sous-entendus d'intelligence artificielle ou de système expert alors que bien souvent il s'agit d'arbres de décision ou l'on vous pose quelques questions. En fonction des réponses apportées à celles-ci d'autres questions vous sont posées pour en arriver à vous mettre dans une petite case ou, c'est selon, vous apporter une réponse plus ou moins contextualisée (il s'agit ici de l'exemple type des BOTs servant à renseigner les collaborateurs, les clients ou à vous orienter vers un conseiller – imaginez ici la petite musique d'attente) ou à affecter à votre parcours une valeur (exemple type des BOTs servant à calculer l'engagement, mesurer le climat social ou à vous sélectionner dans une opération de recrutement ...).

Bien sur, lorsque vous lisez un article sur les BOTs (prononcer BOTTE) c'est de ces petits programmes dont l'on parle, alors pourquoi avancer que les deux sens peuvent être imbriqués ?

Ces BOTs sont là pour se substituer aux interactions de premier niveau entre la DRH et les collaborateurs ou les candidats. La relation, cadrée et cadencée s'en trouve particulièrement appauvrie. Elle (la relation) est difforme, affectée d'une lésion permanente qui altère le bon fonctionnement de l'organisation. Certains rétorqueront : « oui mais cela dégage du temps pour mieux répondre aux problèmes plus importants... » certes, mais que penser d'une fonction RH dont les seules interactions reposeraient sur l'existence de problèmes graves, qui ne serait en contact avec les collaborateurs qu'aux moments les plus difficiles ... La confiance ne se décrète pas, elle se construit, lentement, grâce à un processus de connaissance et de respect mutuel...

Un « BOT » ca va, trois, bonjour les dégâts...

Histoire de prendre un peu de recul, regardons de manière purement critique les trois types de BOT précédemment cités.

Concernant les BOTs d'information ...

Régulièrement des études paraissent et mettent en avance le fossé qui existe et qui se creuse entre la fonction RH et les collaborateurs, entre les recruteurs et les candidats. Pensez vous réellement que ce type d'outils, certes intéressants pour « industrialiser » nos processus, soit de nature à améliorer la situation ? Personnellement j'en doute, même si ce sont les BOTs les plus intéressants pour le moment...

Concernant les BOTs de recrutement ...

Concernant l'utilisation des BOTs en matière de recrutement, ceci me paraît encore plus discutable et ceci pour deux principales raisons : en 2002, la Commission Nationale Informatique et Liberté indiquait déjà dans le cadre d'une délibération que :

- En application du deuxième alinéa de l'article 2 de la loi du 6 janvier 1978, aucune décision de sélection de candidature impliquant une appréciation sur un comportement humain ne peut avoir pour seul fondement un traitement informatisé donnant une définition du profil ou de la personnalité du candidat. Dès lors, une candidature ne saurait être exclue sur le seul fondement de méthodes et techniques automatisées d'aide au recrutement et doit faire l'objet d'une appréciation humaine. La Commission recommande à ce titre que les outils d'évaluation automatisés à distance excluant toute appréciation humaine sur la candidature soient proscrits. Dont le BOT qui vous place dans une petite case n'est pas sélectionné pose quelques problèmes. D'autant que ...
- En application de l'article 3 de la loi du 6 janvier 1978 tout candidat a le droit d'être informé des raisonnements utilisés dans les traitements automatisés d'aide à la sélection de candidatures.

Enfin, au delà du côté gadget, qui permet de répondre à un questionnaire en ligne sur son « smartphone », les candidats attendent autre chose de la relation avec un recruteur... Un vrai contact... IRL si possible. Si l'on écoutait un peu plus les attentes des candidats l'on se poserait alors la question de l'image réelle que cela renvoie de l'entreprise qui utilise ce type d'outil. Moderne, certes ... Déshumanisée, certainement. Et l'on nous parlerait bien différemment de marque employeur, d'expérience candidat, etc ...

Concernant les BOTs relatifs au climat social et à l'engagement ...

Je dois l'avouer c'est à cause de ceux-la (ou du moins de la communication sur ceux la) que j'ai pris le clavier pour partager mes états d'âme ... A quelques semaines d'intervalle, nous avons vu arriver sur le marché des micro-applications censées mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, quasiment en temps réel... avec un « BOT » interrogeant les collaborateurs afin de mesurer cet engagement. Je n'épilouterai pas sur le caractère flou de la définition de ce qu'est l'engagement ou de ce que ce n'est pas, mais il serait bon de s'interroger sur les dangers de telles :

- pratiques d'observation permanente du personnel,
- injonctions permanentes à l'engagement,
- les distorsions entre le temps et la répétitivité des mesures et celui de l'installation du changement (ce qui génère invariablement frustrations et mécontentements),
- etc...

Tout se passe comme si ces nouveaux outils, mâtinés « d'analytics » (renommés Big Data cela fait mieux) qui pour des raisons d'efficacité se focalisent sur un nombre très limité de points, étaient là pour assurer aux accros de la performance et de l'engagement que nous sommes, notre dose de réconfort hebdomadaire (ou parfois quotidien) en nous délivrant des informations parcellaires et nous coupant dans les faits du monde de l'entreprise (et de l'intelligence globale des situations). L'utilisation répétitive des BOTs est ici particulièrement délicate voire suicidaire à long terme. Un de mes amis DRH qui regardait la présentation d'un de ces outils me disant "Je préfère prendre le café avec les représentants du personnel, on n'a pas toujours le même regard, mais quand on discute on recontextualise tout au moins"...

Attention à ne pas tomber dans l'illusion informatique une nouvelle fois...

Face à ces trois situations, l'on constate que les questions sont nombreuses, que l'absence de réflexion et d'intégration plus globale dans le fonctionnement de la DRH et de son système d'information (dans le sens de la définition d'Alter) cantonne bien souvent ces applications à fonctionner comme des gadgets. Alors à quand la mise en place de BOTs collaborateurs ou candidats qui répondront alors aux BOTs RH ou Recruteurs ? (1) et (2), Plus on avance, plus je pense que nous devons nous replonger dans Isaac ASIMOV (3) ou Pierre BOULE (4) pour avoir un peu de recul et regarder d'un autre œil notre charte éthique de la fonction RH (5).

Faut-il pour autant jeter au feu ces applications ? Certaines oui, d'autres non. Elles devront faire preuve de leur réelle utilité. Cette utilité ne pourra toutefois pas apparaître si l'écosystème des start-up RH reste éclaté. C'est aussi pour cela qu'il faut suivre et encourager les initiatives telles que le « Lab RH », le FiabLab et d'autres ... Il nous faut lutter contre le risque de gadgétisation...

François GEUZE

- (1) Un sacré coup de chapeau à Mohamed ACHAHBAR et son article comment faire un BOT Twitter en 7 étapes simples <https://letank.org/faire-bot-twitter-simplement/>
- (2) Merci à André PERRET, pour son feuilleton de l'été disponible sur son blog Passions RH dont il faut lire tous les chapitres : « Grève à l'Usine de Clermont Ferrand » : <http://dpmassociés.over-blog.com>
- (3) Isaac ASIMOV. Si vous n'aimez pas la science-fiction, passez outre vos préjugés et plongez vous sans retenue dans le cycle de Fondation, Face aux feux du soleil et les nouvelles regroupées dans « I a Robot » et les trois lois de la robotique : <http://www.futura-sciences.com/magazines/high-tech/infos/dossiers/d/robotique-trois-lois-robotique-1836/page/2/>
- (4) Pierre BOULE, auteur de « La planète des singes »
- (5) Voir le dossier piloté avec Christian SANCHEZ sur le projet de charte éthique de la fonction, sur www.e-rh.org/Enquete

Merci enfin à Frédéric LAURENT, pour ses échanges sur le sujet du recrutement et des technologies ...

François GEUZE

Diplômé du Master MRH de Lille (91), membre de l'équipe de direction de ce Master jusqu'en 2016 et fort d'une expérience de 25 ans dans des postes tels que Directeur des Ressources Humaines, de la Stratégie ou des Système d'Information, François Geuze possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du Contrôle de Gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes. Auteur de nombreuses contributions dans ce domaine, il maîtrise les évolutions des nouveaux médias et s'est vu attribué la reconnaissance de sa communauté pour ses réalisations de sites internet dédiés aux Ressources Humaines



CONSEIL *POUR CHANGER, PRENDRE CONSEIL ...*

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

Les entreprises ont ordinairement recours à des consultants pour les aider à introduire des ajustements appropriés. Savent-elles qu'en 2016 une aide au conseil en matière de déploiement des collaborateurs destinée aux petites et moyennes sociétés a été instituée par l'État ? Comment envisager ces conseils en RH, souvent inhabituels, désormais cofinancés par les pouvoirs publics ?

POURQUOI CONSULTER ?

Les décideurs font appel à des concours extérieurs lorsque les ressources internes disponibles ne sont pas jugées suffisantes. L'intervention de spécialistes qualifiés doit, en principe, aider à affronter des difficultés actuelles ou prévisibles. Selon les tendances décelées, ce n'est pas une opération simple. Même lorsque la prestation est seulement occasionnelle, une foule de questions se pose.

L'adéquation des services de l'intervenant aux besoins de l'entreprise est le vecteur essentiel d'une réussite. Il en est d'autres. Des chercheurs ont émis à ce sujet observations et avertissements, nourris des expériences cumulées des établissements et des consultants. Les mises en garde abondent. Les divers partenaires auraient tort de les ignorer.

Si le consultant ne porte pas un diagnostic réaliste lorsqu'il s'engage dans sa mission, est-il le seul à blâmer ? Tout intervenant, présumé qualifié et de bonne foi, n'est-il pas enclin à faire usage de la grille conceptuelle standard propre à son bagage professionnel ? Qui renoncerait à appliquer des normes à partir de définitions, initialement conçues pour caractériser d'autres situations ?

La propension à décoder le réel selon ses propres conceptions est un trait répandu (C. Argyris, 1973). Sciemment ou non, un intervenant, en dépit de sa qualité d'agent du changement, s'engage dans un projet avec une foule de préconceptions. Il postule que ses vues sont objectives sur la nature des activités et l'organisation de l'entreprise cliente. Il est persuadé de discerner les origines des difficultés à affronter, comment elles se présentent et ce qui peut les éliminer. Le conseiller se fait confiance: Il se porte fort d'introduire les changements souhaités.

PROCESSUS

Tout se passe souvent comme si le diagnostic consistait plus à révéler un problème défini comme tel, qu'à déchiffrer les complexités des adaptations à effectuer, mettant en évidence les ambiguïtés de situations problématiques.

Est-il raisonnable de chercher à surmonter des obstacles avant même d'identifier ce qui présente des difficultés et la mesure dans laquelle certaines démarches s'imposent pour tirer parti des opportunités ?

Le dilemme du consultant, souligne Charles Despres (1994) dans une étude dont nous suivons ici la démarche, est de se positionner en même temps vis-à-vis de son propre univers conceptuel et de celui de son client. L'entreprise tend souvent à proposer, voire à imposer à l'intervenant, une interprétation "maison" de ce qui la préoccupe. Il est incertain que cet autoportrait, flatteur ou non, soit fidèle. Le client est le plus souvent prisonnier de sa perspective personnelle, dans une mesure difficile à estimer d'emblée.

Dans ses travaux sur la stratégie d'entreprise, Igor Ansoff (1976) notait déjà que les directions générales des firmes pouvaient être divisées, entre autres domaines, dans leur perception des réalités internes et externes à l'entité. Les leaders dominants du comité de direction imposent leurs vues quant aux changements auxquels il

importe de faire front.

Plusieurs partenaires, au sein des instances supérieures, peuvent plaider en faveur d'interprétations divergentes sans nécessairement se trouver en position d'infléchir les décisions prises au sommet de la pyramide hiérarchique. On cite des cas d'erreurs de diagnostic imputables tant à l'évolution du milieu externe qu'aux dysfonctionnements internes. On admettra que le mandat du conseil de direction risque d'inciter l'intervenant à se fourvoyer. Comment ferait-il face à ce piège ?

ACHOPPEMENT

Le consultant averti s'interroge sur quelques points cruciaux dès le début d'une mission de changement au sein d'une organisation. Il doit examiner des questions clé parmi celles que nous abordons :

Qui est le client ?

La réponse est à formuler avec discernement. Au premier chef, le client du consultant est celui qui attribue le budget de la mission. Le signataire du contrat stipule l'identité des bénéficiaires immédiats des prestations. Il spécifie la nature des services correspondant à la dépense prévue. La loyauté du prestataire lui est due.

Le bailleur de fonds, premier mandant, n'est pas le seul. Les chefs de service, les cadres, la maîtrise, le personnel, les distributeurs, les concessionnaires etc. peuvent aussi figurer, par délégation, parmi les "clients secondaires" du consultant, ordinairement aussi exigeants. L'intervenant leur doit respect et discrétion en vertu même du contrat de consultation. Les bénéficiaires désignés, s'ils exercent une autorité sur des collaborateurs ne sont pas moins fondés à exiger du prestataire qu'il s'en préoccupe. Indéniablement, ceux-ci font partie de la «clientèle» qui mérite attention et dévouement du conseil déployant son savoir-faire.

Le mandataire s'oblige à servir, de diverses manières et à plus d'un niveau, une série de personnes dont chacune possède certains droits à son égard. Des relations de travail se nouent avec les uns et les autres. Il doit préciser les limites des engagements.

Quelles attentes ?

Donner satisfaction aux contractants est l'objectif légitime. La diversité des demandes qui s'expriment, explicitement ou implicitement dans le cadre d'une mission reflète ordinairement des contradictions. Il n'est pas rare qu'une consultation se situe dans un contexte conflictuel à quelque degré. Les projets du commanditaire traduisent éventuellement des intentions plus ou moins conscientes: Selon les circonstances, la mission manifeste une détermination préventive ou curative. Les changements à élaborer et à opérer peuvent viser, par exemple, à éliminer certaines lacunes, à combler des déficits, à distancer une concurrence, à prévenir ou à éradiquer des conflits internes etc.

Le diagnostic du consultant est, on l'admettra, un moment clé de l'intervention. Il est dans l'obligation de percevoir les vues de chacune des parties prenantes et de se forger des opinions non partisans sur les interprétations en présence. Sans doute l'intervenant se formera-t-il une conviction personnelle des réalisations à promouvoir "pour le bien de l'institution". Sa propre déontologie lui interdit d'accepter des missions qui heurteraient son éthique tant personnelle que professionnelle. En agent du changement, il se garde de nuire à ses mandants et se trouve commis à leur fournir des prestations de qualité.

Une bonne volonté de principe ne suffit pas. Encore faut-il posséder et démontrer une compétence qui, idéalement, aide le client à atteindre

ses buts légitimes. Il est des contradictions que le conseiller est susceptible d'aider à surmonter, mais il en est d'autres sur lesquelles l'intervention du médiateur n'opère guère. Son intervention sera d'autant plus acceptable qu'elle révélera des divergences sans les exacerber. Il aura néanmoins conscience de la portée relativement réduite de sa mission.

Le consultant ne joue ni un rôle subversif ni un rôle intégrateur. Seule une médiation lui incombe. En fonction de son diagnostic, l'intervenant scrupuleux est conduit à formuler des objectifs raisonnables qu'il partagera avec ses interlocuteurs plutôt que "s'avancer masqué", de laisser planer l'incertitude ou de se prêter à des interprétations trompeuses sur son mandat.

Qui répond à quels besoins ?

Même pour un conseiller chevronné, jouissant d'une vaste expérience, il est naïf de postuler que la situation que les clients lui demandent d'éclairer est forcément identique à d'autres qui lui sont familières. Il ne saurait prétendre appréhender les difficultés de l'heure mieux que ceux qui les vivent. Il est plus sage d'assumer qu'une partie des réalités lui échappe, telles qu'elles sont perçues par les acteurs eux-mêmes.

Certains, sinon tous, connaissent leur situation de façon plus intime, plus profonde, que n'importe quel intervenant. Pour peu que certaines conditions soient remplies, il faut aussi admettre que les contractants restent à même de dégager des solutions particulières, novatrices, aux problèmes de l'organisation.

Au consultant de réunir les éléments propices à la prise en charge par les intéressés de leurs responsabilités. Il joue à la fois un rôle de "révélateur" et un rôle de "facilitateur". Son but est de faire émerger des réponses adaptées au moyen d'un partenariat établi avec ses divers interlocuteurs.

Le consultant averti offre des exemples, des conseils, des lignes directrices mais non des recettes. Les clients découvrent des solutions en mettant leurs ressources conceptuelles et morales en œuvre pour atteindre des finalités qui sont bien les leurs.

Comment progresser ?

Nul progrès, semble-t-il, sans remises en question. Les étapes à franchir pour réaliser des changements au sein d'une organisation sont sans doute nombreuses. Les phases-clé sont connues des experts:

- Identifier les buts du projet aussi objectivement que possible;
- Prendre en charge le traitement des problèmes à surmonter;
- Réunir des informations pertinentes sur les sources des difficultés et les modalités de résolution ;
- Dégager et adopter les moyens indispensables;
- Aider à surmonter désaccords et oppositions.

Encore faut-il que les clients se vouent - et continuent à se dédier - à la réussite de la mission à laquelle ils demandent au consultant de s'atteler. Cette condition n'est pas, en pratique, la plus aisée à remplir. Le plus difficile pour chacun des opérateurs est, semble-t-il, de mettre en question sa vision de la réalité. Les recettes éprouvées ne sont pas nécessairement d'un grand secours pour guider l'action. Elles peuvent conduire à répéter erreurs d'interprétation et échecs. Ce que l'on croit savoir risque d'être trompeur. Dans des circonstances nouvelles, il s'agit de soumettre les réalisations antérieures au crible de la sagacité, et aussi à celui de l'autocritique.

Un projet équilibré identifie les ressources humaines et les savoirs existants. Il reconnaît leur valeur et s'attache à faire fructifier le capital intellectuel disponible dans l'organisation.

Où commencer ?

Avant de conclure le contrat avec l'intervenant, il est donc recommandé d'explicitement les engagements des parties en présence. Les décideurs définiront leurs attentes de façon aussi réaliste que possible tant oralement que par écrit. Les consultants les y inviteront. Ils détailleront la portée et les limites de leurs propres activités. Les critères d'évaluation du succès de la mission seront élaborés et adoptés en commun en début de mission.

Cette formulation préliminaire est toujours souhaitable. De sa qualité dépendra la suite des événements. Des partenaires qui ont préféré se dispenser de clarifications sérieuses préalablement à l'intervention

peuvent s'attendre à des effets contre-productifs. Selon l'envergure du programme de changement, il est indiqué de constituer un comité de pilotage et une équipe "projet" qui, avec l'appui du consultant, assureront le suivi des réalisations et "l'institutionnalisation" des mesures élaborées. Il importe que les ajustements se poursuivent et se consolident lorsque la mission du consultant a pris fin.

Sans doute les contractants sont-ils faillibles. Il n'empêche que pour obtenir des résultats, il importe de mettre les chances de réussite de son côté. C'est l'intérêt du consultant comme celui de l'entreprise. Il leur appartient de s'organiser en conséquence.

POUR ALLER PLUS LOIN ...

- ANSOFF, H.I., 1976, "Precis of an applied managerial theory of strategic behavior" Working Paper 76-43 European Inst. for Advanced Studies in Management, Bruxelles 25 p.
- ARGYRIS, C., 1973, "Some limits of rational man organizational theory" Public Administration Review, 33 (3), USA, 251-271 pp.
- BEER, M., EIZENSTAT, R. A., SPECTOR, B., 1990, "Why change programs don't produce change" Harvard Business Review, Boston, 158-166 pp.
- BENNIS, W.G., 1969, "Organization development: Its nature, origins, and prospects ". Reading, Addison-Wesley
- DESPRES C. J-N., 1994, "Clients, consultants and the social cognition of organizational change", Journal of strategic change, vol. 3, Chichester, Wiley, 29-44 pp.
- ETZIONI A., (1964) "Modern organisations" USA
- Institute of management consultants, 2016 <http://imcusaconference.org/Washington DC>
- KRAMER, C., 1986, "The uses and abuses of consulting" Washington DC, International Consultants Foundation Conference
- KRAMER, C., 1987, "Le consultant international dans le monde du travail: Au service de quelle cause?" Cahiers d'information du directeur de personnel n° 156, Paris, 12-15 pp.
- SCHEIN, E., 1987, "Process consultation", Vol II: "Lessons for managers and consultants" Reading, Addison Wesley, 208 p.
- TYSON, S., (ed), 1995, «Strategic prospects for H.R.M.», Londres, IPD, 294 p.
- WEICK, K., BOUGON, M., 1986, «Organizations as cognitive maps», in Henry Sims (ed.), in "The thinking organization", pp. 102-135. San Francisco, Jossey-Bass, 102-135 pp.
- WEINSHALL, T.D., RAVEH, Y-A., 1983, "Managing growing organizations", Chichester, Wiley, 413 p.

AIDES DE L'ETAT

<https://les-aides.fr/fiche/apFgDG5L1ODM/directe/aide-au-conseil-en-ressources-humaines-pour-les-tpe-et-pme.html>

Charles KRAMER

Psychologue de formation et AMP Stanford Insead, Charles KRAMER a consacré sa carrière aux Ressources Humaines d'abord au sein du secteur public (Education Nationale en qualité de psychologue conseiller COSP, Marine Nationale CEMPNA, Psychologue départemental du Var) puis au sein de multinationales (Nestlé, Rank Xerox, ITT, Banque Mondiale, ISNAR).

DRH, enseignant et consultant, il maîtrise les enjeux internationaux des pratiques et politiques RH pour avoir exercé en Europe, aux USA, en Afrique et en Asie du Sud.

Auteur et chroniqueur, ses textes sont parus en 5 langues. Il a par ailleurs été le Premier secrétaire général de l'Association Européenne de Direction du Personnel (EAPM) et a animé de nombreuses associations professionnelles

MANAGEMENT *VERS LE MANAGEMENT INTEGRAL DE L'ENTREPRISE.*

L'entreprise, et plus spécifiquement la grande entreprise correspondant à une société par actions cotée en bourse, fait l'objet aujourd'hui de critiques d'origines diverses mais finalement convergentes. Les modèles issus de la révolution industrielle manifestent ainsi leurs limites, par HUBERT LANDIER

L'entreprise, mais plus spécifiquement la grande entreprise correspondant à une société par actions cotée en bourse, fait l'objet aujourd'hui de critiques d'origines diverses mais finalement convergentes :

- son devenir, et donc son fonctionnement, sont subordonnés à la création de valeur actionnariale à plus ou moins court terme,
- cette finalité a pour effet de réduire les salariés qui constituent la communauté de travail au rôle de variable d'ajustement,
- ce statut est pour eux une source d'incertitude et de frustrations dans la mesure où leurs exigences risquent de passer au deuxième plan,
- la défense de leurs droits a pour effet de placer en permanence leurs représentants sur la défensive,
- cet état de fait a pour effet de déboucher sur un désengagement massif des salariés, que la crainte du chômage parvient tout juste à contenir et que les « techniques de management » ne parviennent même plus à dissimuler.

Ce modèle issu de la révolution industrielle ayant ainsi manifesté ses limites, il importe ainsi de le repenser de fond en comble, ce que l'on fera ici en deux temps :

- passer d'un management hiérarchique à un management global intégrant le rôle des représentants du personnel,
- placer le management au service d'une gouvernance intégrant l'expression des points de vue propres aux différentes parties prenantes.

Les limites du modèle de management dominant

Le management par la voie hiérarchique consiste à mettre en œuvre les orientations correspondant aux finalités définies par le conseil d'administration et par son représentant, le président, lequel, en tant que directeur général, en constitue le sommet. Il s'agit donc, quelles que soient les intentions exprimées en termes de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, d'une finalité qui s'analyse techniquement comme une finalité économique. L'objectif, pour l'entreprise cotée, est d'obtenir une rentabilité du capital investi qui permette la valorisation du cours en bourse. Il s'agit là, sinon, d'une finalité, du moins d'une obligation, ou d'une contrainte. Le management se veut rationnel en termes d'efficacité, mais c'est d'une efficacité économique, et plus précisément financière, qu'il s'agit. Il se fonde sur la délégation de responsabilité du haut vers le bas et, en dernier lieu, sur le lien de subordination.

Dans cette perspective, les intérêts propres à la communauté de travail et, bien plus, l'existence même de la communauté de travail, se trouvent niés. Selon la raison économique qui anime le management, elle n'existe pas. Quant aux intérêts individuels propres à chacun des salariés, ils ne seront pris en compte que dans la seule mesure où il apparaît comme rentable de le faire. Il peut être rentable de les « motiver » comme il peut être rentable de les licencier.

Toujours dans cette perspective, les manifestations collectives de la communauté de travail et l'existence même des représentants du personnel apparaissent comme des obstacles à la rationalité économique qui anime les dirigeants. Et leur expression peut sembler passionnelle, irrationnelle et, bien entendu, dangereuse. Les obligations légales font figure d'autant de contraintes qu'il s'agirait d'alléger ou d'abroger. Et les obligations d'ordre contractuel ne sont guère qu'un pis aller imposé par la nécessité.

Autrement dit, cette dimension humaine de l'entreprise et ses manifestations collectives apparaissent comme sa face obscure, celle dont on évite de parler dans le discours officiel, sinon pour se féliciter

de la qualité du dialogue social tel qu'il a débouché sur tel ou tel accord dont on a soigneusement rendu l'application compatible avec l'objet premier de l'entreprise, le ROI. Bien entendu, cette perspective est de plus en plus critiquée par un nombre croissant de dirigeants, qui mesurent bien en quoi elle est incompatible avec leurs principes personnels comme avec le développement de l'entreprise envisagé sur le long terme. Reste à en tirer les conséquences.

Du management hiérarchique au management intégral

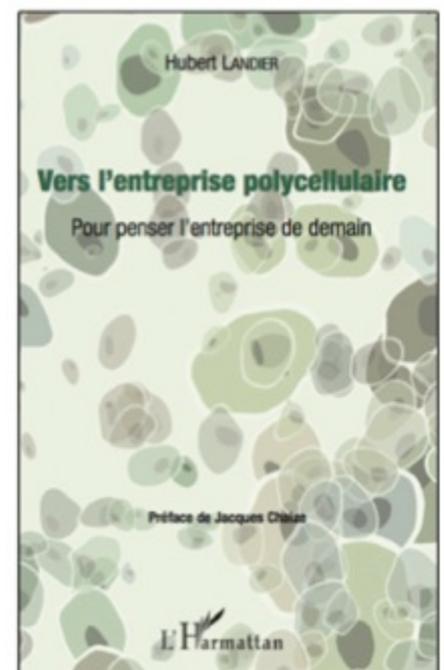
Première conséquence : passer d'un management conçu comme le relai des prescriptions de l'employeur, c'est-à-dire des représentants des actionnaires, à une conception beaucoup plus large, intégrant les prescriptions liées à l'existence de la communauté de travail. Ceci suppose une organisation fondée sur une double ligne de communication.

Tout d'abord, la communication fondée sur la voie hiérarchique, porteuse d'une logique s'exprimant en termes d'efficacité opérationnelle ; les audits de climat social laissent apparaître que cette efficacité passe par quatre types de compétences :

- la capacité à fixer un objectif commun faisant sens pour chacun,
- la disponibilité et la capacité à aider les collaborateurs à faire face aux difficultés auxquelles ils sont confrontés,
- la capacité à animer l'équipe en organisant régulièrement des réunions d'informations et d'échanges de bonnes pratiques entre pairs,
- la diffusion d'information propre à éclairer l'avenir, notamment en période de turbulences.

On ne reviendra pas sur la nécessité, venant des représentants de la hiérarchie, de donner à chacun une marge d'autonomie susceptible de permettre à chacun de déployer sa propre capacité d'initiative et à faire face aux imprévus de son activité. Il s'agit là d'une question d'efficacité en termes de résultats attendus et de contribution à la finalité économique de l'entreprise.

L'entreprise, toutefois, ne se limite pas à sa finalité économique. Il s'agit également d'une communauté humaine, ayant sa propre dynamique collective et au sein de laquelle chacun joue un rôle qui lui est propre. Cela suppose des règles de fonctionnement qui répondent à des questions en termes non plus seulement d'efficacité mais en termes d'équité. Chacun doit trouver sa place et cette place doit être respectée conformément à certaines règles et à certains principes reconnus comme étant justes. Tel est le fondement du rôle que doivent jouer les représentants du personnel. Ce rôle, fondé sur le principe de la démocratie représentative (et, si



possible, participative), se décompose en plusieurs fonctions également importantes :

- une fonction de recours lorsqu'un salarié se trouve confronté à des difficultés avec son chef ou avec l'employeur et désire s'en ouvrir à un interlocuteur indépendant susceptible d'intervenir efficacement en sa faveur,
- une fonction d'information et de consultation par l'employeur, fonction exercée au nom de la collectivité des salariés et visant à ce que ceux-ci puissent effectivement s'approprier l'entreprise au sein de laquelle ils exercent leur vie professionnelle,
- une fonction de prévention des risques d'abus ou de dérives sur le plan social, ceci au même titre que le contrôleur de gestion a pour vocation la prévention des risques d'abus dans le domaine financier,
- un rôle de discussion et de négociation des règles faisant loi dans l'entreprise, au-delà de la mise en œuvre des règles légales et conventionnelles qui s'imposent de toutes façons à elle,
- un rôle de prévenance de l'employeur face à l'imminence de difficultés dont il n'aurait pas autrement connaissance.

Il importe de souligner que le bon exercice de ces différentes fonctions est tout aussi important à la bonne marche de l'entreprise et à sa performance globale que la façon dont l'encadrement hiérarchique joue son rôle. Le management de l'entreprise ne concerne donc pas seulement la façon dont celui-ci s'acquitte ou non de sa mission mais, d'une façon plus large, de la façon dont il s'acquitte de son rôle, d'une part, et d'autre part de celle dont les représentants du personnel s'acquittent eux-mêmes de celui qui est le leur. On parlera ainsi de la nécessité d'un management intégral de l'entreprise, prenant en compte à la fois sa dimension économique et sa dimension sociale. La prise en compte de cette double dimension renvoie toutefois à une question de gouvernance.

De la gouvernance économique et financière à la gouvernance globale de l'entreprise

La gouvernance actuelle de la public company se fonde sur un dispositif juridique inspiré de la démocratie représentative. Les associés mettent en commun les fonds qu'ils désirent investir, procèdent à l'élection d'un conseil d'administration et portent à la tête de celui-ci un président qui est donc élu afin de mener à bien leur dessein commun qui est de valoriser au mieux le capital investi. L'entreprise elle-même représente ainsi au moyen de la société commerciale et elle se trouve donc mise au service d'une finalité économique. Le président qui agirait dans une optique sociale ou environnementale au détriment de l'efficacité économique pourrait donc légitimement être accusé de détournement de fonds. Autrement dit, l'existence de l'entreprise, en tant que communauté de travail, n'est pas reconnue en tant que telle. La mise en œuvre d'un « management intégral » intégrant finalité économique et finalité sociale exige donc la mise en place d'une forme de gouvernance reconnaissant elle-même cette double dimension de l'entreprise.

Nombre de dirigeants la prennent spontanément en compte dans la politique qu'ils mènent, mais un tel comportement n'est nullement l'effet d'une obligation juridique. Certains se fondent sur un actionariat qui leur en laisse la possibilité ; d'autres, par contre, en sont empêchés compte tenu des exigences de cet actionariat. Et il est à craindre que cette situation ne se soit développée avec la tendance à la « financiarisation des entreprises » depuis le début des années 1990. C'est donc l'encadrement juridique de l'entreprise qui demande à être examiné, le but étant de conférer au chef d'entreprise la marge d'appréciation qui lui permettrait de prendre en compte simultanément finalité économique et financière et finalité sociale. Différentes solutions ont été mises en avant en ce sens :

- la coopérative de production, solution sympathique mais qui se heurte malheureusement à la limitation des fonds susceptibles

d'être mis en commun par les coopérateurs,

- la fondation réunissant l'essentiel du capital de l'entreprise avec l'objectif d'en assurer le développement et l'indépendance dans le respect de ses principes fondateurs ; cette solution, en France, se limite à peu près à la Fondation Pierre Fabre ; elle est un peu plus répandue en Allemagne (Robert Bosch, Bertelsmann), beaucoup plus encore au Danemark ; le pacte d'actionnaires entre descendants du fondateur s'inspire du même esprit,
- une réforme de l'entreprise assurant, aux côtés des représentants des actionnaires, une représentation du personnel de l'entreprise ; à cette idée se rattache celle, suggérée par Maître Jacques Barthélémy, d'un conseil d'entreprise présidé par un élu du personnel ; de cette idée simple et élégante, il résulterait que le chef d'entreprise se trouverait dans une position l'obligeant à se conformer à la fois aux injonctions venues des représentants du capital et à celles venues des représentants des salariés, ce qui lui donnerait une marge de liberté par rapport à sa position actuelle de soumission aux injonctions venues du conseil d'administration.



De telles propositions, il y a quelques années encore, auraient été perçues dans les milieux patronaux comme étant inspirées d'un a priori idéologique. Ce n'est plus d'idéologie qu'il s'agit mais d'une question d'efficacité : on ne saurait affirmer que le « capital immatériel » de l'entreprise est ce qu'elle possède de plus précieux et refuser tout droit d'expression à ceux et celles qui le constituent.

Hubert LANDIER

Hubert LANDIER

Hubert LANDIER, docteur d'Etat es sciences économiques, diplômé d'études supérieures en sciences politiques, diplômé de l'E.P.H.E., est considéré comme un expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales.

Il intervient ainsi, en tant qu'expert indépendant, auprès de grandes entreprises françaises et étrangères, sur les problématiques liées au management du changement, au développement des ressources humaines, à l'évaluation du climat social, à l'évolution des rapports sociaux et des stratégies syndicales.

Hubert Landier est vice-président de l'Institut international de l'audit social (présidé par le Pr. Jean-Marie Peretti). Il a été fait chevalier dans l'Ordre national du Mérite en 1994 et, en 2010, Docteur honoris causa de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).

Les travaux actuels d'Hubert Landier portent actuellement sur la détection des risques sociaux et la mise au point de techniques d'audit du climat social dans l'optique d'un développement durable de l'entreprise qui soit bénéfique à ses différentes parties prenantes.



RESSOURCES HUMAINES

AGENTS DE TALENTS ?

De nouveaux modèles de gestion des ressources humaines sont en train d'émerger. Ils sont parfois (rarement) le fait de start-up ou plus souvent d'entreprises qui cherchent à développer agilité, rigueur et anticipation dans un environnement leur apparaissant de plus en plus complexe et versatile. Par Frédéric LAURENT

De nouveaux modèles de gestion des ressources humaines sont en train d'émerger. Ils sont parfois (rarement) le fait de start-up ou plus souvent d'entreprises qui cherchent à développer agilité, rigueur et anticipation dans un environnement leur apparaissant de plus en plus complexe et versatile. Ce contexte étant posé, les injonctions de type "Digital HR Bashing" où l'on nous déclare que la fonction RH est en retard, qu'elle n'est pas à la page ou Numérico-résistante ne font pas véritablement avancer le problème, les conditions de réussite de la mutation des RH sont à construire avec les RH.



Dave ULRICH, HR Competencies

Certains comme François Geuze avancent que le modèle de DRH Inférentielle ou 4.0 (un modèle articulant processus formalisés, collaboration et Big Data) n'est plus qu'une simple vue de l'esprit et qu'il commence à se mettre en place. D'autres modèles, plus proches de nous se font jour, tels que la nouvelle approche de Dave Ulrich, rendu célèbre par son ouvrage Human Resource Champions. Il est toutefois simple de constater que ces modèles sont des principes généraux, que leur mise en œuvre est toujours parcellaire et limitée à un petit nombre d'entreprise. Ils peuvent néanmoins nous servir de guide pour une action pragmatique et réaliste.

Je suis toujours surpris par un invariant dans ces propositions. La place des talents et la complexité qu'ils revêtent à être gérés. Et si nous jetions à la poubelle tout un ensemble de principes hérités de la gestion des carrières des années 70/80 ? Si nous développons une autre approche, plus à l'écoute des attentes des collaborateurs et de tous les collaborateurs ? Pas simplement des millenials (qui de toute façon n'existent pas véritablement et vieillissent rapidement) mais de l'ensemble des collaborateurs, un peu dans la logique des 4D défendue par Vincent Berthelot et visant à Diagnostiquer, Délibérer, Délivrer et Donner. Appliquée aux métiers du développement des Ressources Humaines, matinee de fonctionnement en mode 2.0, cette méthode nous pousse à nous interroger : et si de gestionnaire de carrières, de correspondants RH, ou autre appellation, nous devenions des Agents de Talents ? Attention il ne s'agit pas de donner un coup de peinture sur une fonction mais bien de la changer en profondeur, de s'interroger sur les besoins et les attentes réelles de chacune des parties prenantes et de la reconstruire en conséquence.

Quels besoins ?

Le développement d'organisations plus agiles, plus flexibles ne fait pas que nécessiter des compétences telles que l'adaptabilité, l'apprentissage, la capacité à travailler en situation dégradée, etc... mais bien de travailler à l'anticipation des compétences et des talents dans une logique de fonctionnement en mode projet (cf ci-contre).

Quelles attentes ?

De nombreuses études, telles que celles d'ADP ou de la CEGOS réalisées auprès des collaborateurs marquent des attentes d'une gestion des ressources humaines plus individualisée, plus proche des collaborateurs et des managers. La fonction RH devrait être capable

d'accompagner tout à chacun dans son parcours professionnel dans l'entreprise, voire dans le cadre d'une sortie de l'entreprise. Un peu comme un agent sportif, qui au courant des projets, des besoins des équipes ou services irait "vendre" en interne les candidatures des collaborateurs les plus à même de relever ces défis, en leur permettant de grandir, de découvrir de nouveaux challenges, et en définitive de donner du sens au travail.

L'on pourrait avancer que tout ceci est du ressort de l'encadrement, dans une logique de type "Tous DRH" (Jean Marie Perreti). Sauf qu'il convient pour être efficace de sortir des jeux de pouvoir habituels, qui souvent freinent les mobilités et de garantir une cohérence des actions non pas à l'échelle d'un service, d'une direction ou d'une division mais bien de l'ensemble de l'entreprise.

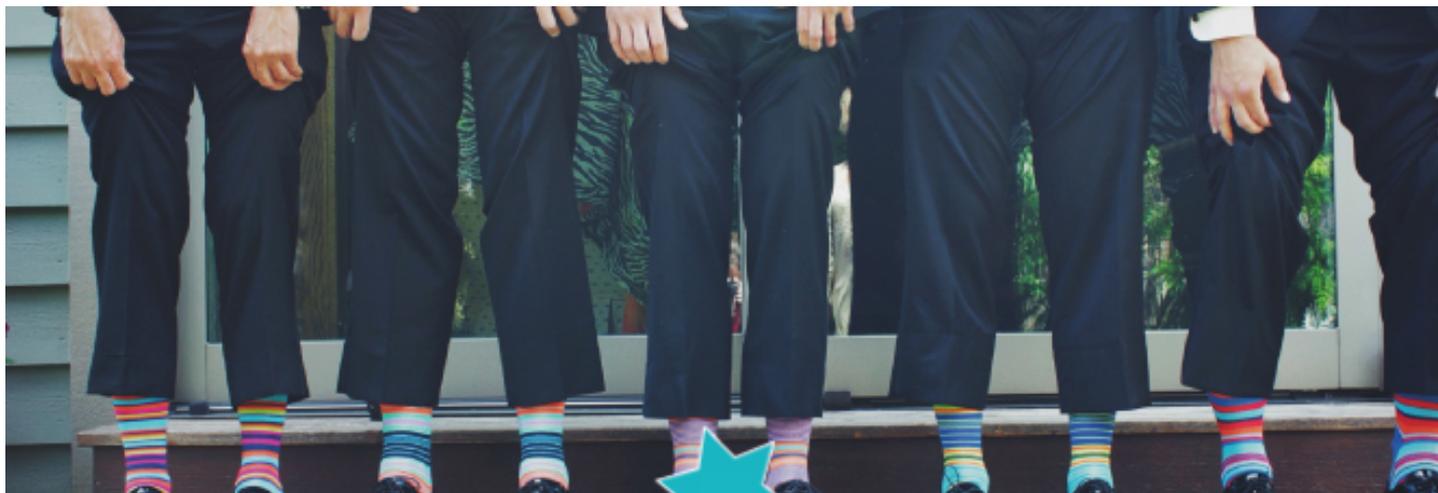
Ce nouveau métier ressemblerait pour partie au métier de "sourceur", mais travaillant spécifiquement en interne (et d'ailleurs pourquoi uniquement en interne ?) avec les managers opérationnels. Toujours à l'écoute des projets, des attentes des collaborateurs et des managers, attentif au bon fonctionnement du RSE (réseau social d'entreprise), animateur à ses heures des communautés de pratiques, impulseur du changement et des mutations technologiques, référent métiers, etc... Ce faisant, restent posées les questions quant aux moyens de la fonction RH. Dans nombre d'entreprise celle-ci a vu fondre ses effectifs au cours des dernières années et les budgets consacrés à la fonction RH sont de plus en plus contraints. Sans les Hommes et les Femmes pour les faire vivre, les récents développements portés par le digital risquent de rester dans l'histoire de la fonction comme des gadgets sans réels retours sur investissement. Alors... si nous investissons dans l'Humain au service de l'Humain ?

Frédéric LAURENT
(article initialement paru sur Jobsferic)



RECRUTEMENT

FICHES PRATIQUES : RECRUTER UN COMMERCIAL



Etape 1 :

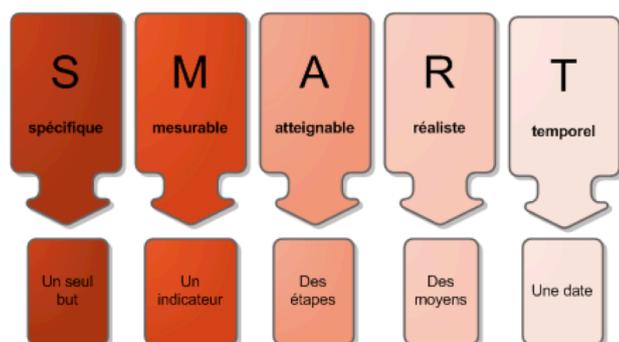
Comment recruter un bon commercial ?

Tout juste lancé dans l'entreprenariat, vous vous apprêtez à recruter votre premier commercial. Ce choix ne doit pas se faire au hasard : dans une société de prestations de services, recruter la bonne personne est la clé de voûte de votre Startup ! Embaucher un commercial requiert de la préparation. En effet, le feeling est important, mais largement minoritaire.

Comment préparer son recrutement ?

Le dirigeant de startup doit passer de la stratégie et/ ou de l'instinct commercial à la mise en place d'une organisation commerciale professionnelle et devenir un (vrai) manager commercial. Cela passe par :

- 1) La dépersonnalisation du discours commercial et la création d'un argumentaire de vente: VENDRE, c'est avant tout respecter les standards de performance. Pourquoi : « Pas d'appel, Pas de rdv, Pas de « propale », Pas de signature ! »
- 2) La fixation d'objectifs et standards de performance du futur développeur. Pourquoi :
 - Un objectif commercial doit être SMART
 - Un commercial est comme un sportif de haut niveau, on doit lui donner des temps de passage (des indicateurs)
 - Vous devez en tant que manager donner la « méthode » permettant d'atteindre ses objectifs



- 3) Permettre au dirigeant de monitorer l'action de ses « business developer » Pourquoi : le dirigeant manager commercial se doit d'avoir des outils permettant de piloter l'activité de son commercial en vue d'avoir de la visibilité.

- 4) Devenir un manager et un LEADER commercial (et pas un petit chef !) Comment :
 - Montrez l'exemple, établissez des normes.
 - Générez une bonne ambiance.
 - Laissez vos collaborateurs commettre des erreurs et acceptez leurs limites.
 - Félicitez et récompensez votre équipe quand elle le mérite.
 - Ne vous croyez pas obligé d'avoir toujours le dernier mot.
 - Apprenez à vos collaborateurs à vous apporter des solutions et non des problèmes.
 - Sachez repérer les signes de stress tant chez vous que chez vos collaborateurs.
 - Partagez ce que vous savez.
 - Cherchez à être respecté plutôt qu'à être aimé.

Amusez-vous !

Découvrez notre programme de formation en ligne sur le recrutement des commerciaux

<http://make-u-learn.com/econsultingrh/econsultingrh/econsultingrh-full.php>

Organiser le recrutement
Êtes-vous prêt à recruter un nouveau commercial ? Pour le savoir, regardez cette première vidéo.

Penser au profil du candidat
Vous avez un poste de commercial à pourvoir. Vous êtes-vous posés les bonnes questions avant de dresser le portrait de votre futur commercial ?

Mener l'entretien
L'entretien est un exercice codifié dont l'enjeu est d'évaluer le candidat. Savez-vous réellement quelles étapes composent l'entretien d'un commercial ?

Assurer la période d'intégration
Un recrutement est bel et bien terminé une fois que le candidat rejoint l'entreprise. Comment faciliter l'intégration d'un collaborateur ?

Formation

Par Frédéric Laurent

ACCOMPAGNEMENT

L'Equicoaching

Alors que je nourrissais un groupe de chevaux , un ami m'a dit un jour : « On voit de suite qui est le dominant ! ». J'ai mis quelques secondes à comprendre qu'il parlait de moi, et non du demi -trait de 750 kgs qui mangeait généralement en premier. Par Cédric BOSSON

Equicoaching : un accompagnement performant des managers... avec les chevaux !

Alors que je nourrissais un groupe de chevaux , un ami m'a dit un jour : « On voit de suite qui est le dominant ! ». J'ai mis quelques secondes à comprendre qu'il parlait de moi, et non du demi -trait de 750 kgs qui mangeait généralement en premier. Cet ami m'avait remplacé pendant trois jours, et avait eu quelques difficultés à garder le calme au sein du troupeau en mon absence. J'étais donc apparemment le dominant, véritable chef du troupeau, face à ces animaux magnifiques mais beaucoup plus imposants que moi de fait. Car il existe bien une organisation sociale au sein d'un troupeau, qui ne dépend pas forcément de l'âge ou du poids d'un individu, mais bien de ses capacités et de sa fonction propre au sein du groupe. Il s'avère que j'étais l'alpha fournisseur de nourriture et de bien - être, et en parallèle chef de file lors des randonnées.

Vous me direz , pourquoi parler d'équidés dans une revue dédiée aux Ressources Humaines ? Quel intérêt peut représenter l'introduction d'un cheval dans une organisation sociale humaine, à fortiori concentrée sur une tâche productive.

Messieurs les DRH , un conseil, n'amenez pas de poney dans le bureau de votre patron, l'effet serait plutôt ... contre - productif !

Un bref retour sur mon histoire : consultant expérimenté dans le recrutement IT , dans la prestation de service, et cavalier occasionnel, j'ai souhaité un jour monter un projet professionnel et familial différent. L'idée fut de se recentrer sur un secteur dédié au tourisme et à la nature. Nous reprîmes un centre de randonnées équestres en délabrement, et y développâmes différents types d'activité avec un public souvent débutant : stages, randonnées, cours. Puis nous découvriâmes l'Equithérapie grâce à notre enseignant. Ou comment aider un individu en difficulté, à s'ouvrir aux autres et à reprendre confiance en soi, au contact du cheval. Nous nous sommes ensuite naturellement intéressés à l'Equicoaching (ou Equijobing), et à l'accompagnement des managers et dirigeants dans l'amélioration de leur communication, à l'aide de nos amis à quatre pattes. Le principe est de proposer, lors de stages, de réaliser un diagnostic des méthodes de communication d'un manager, en utilisant les compétences du cheval en matière de communication non verbale.

Quelques informations importantes concernant les équidés. Ils sont sur terre depuis 55 millions d'années et sont des professionnels de l'adaptation et de l'évolution. L'homme en a fait son « meilleur ami », mais souvent au détriment de la nature même de l'animal. C'est avant tout une proie, chassée depuis toujours, et qui de ce fait a développé des capacités sensorielles extraordinaires, et qui reposent sur le vécu et le ressenti. Il peut ainsi détecter assez finement une intention affirmée ou pas, un état de stress ou une forme de confusion, y compris chez l'être humain. Les chevaux se sont naturellement organisés afin de survivre, en répartissant les rôles en fonction des capacités de chacun : surveillance , protection, détection des meilleures prairies, éducation des poulains... La coopération est le mot clé.

De fait le cheval est devenu un expert de la communication non verbale. Il communique essentiellement à travers des postures et un positionnement vis-à-vis d'autrui. Il ressent, analyse et agit en fonction, sans jugement ou calcul, et devient un véritable miroir des intentions d'autrui. C'est principalement cette capacité qui est exploitée dans les stages d'Equicoaching. Amener le stagiaire à créer un lien avec l'animal, de manière à prendre conscience de son propre mode de communication. Et ainsi être capable de travailler sur quelques points d'amélioration potentiels, afin de rendre plus fluide



sa communication avec l'autre.

Grotte Chauvet, Chevaux et rhinocéros, charbon de bois,

L'Equicoaching est une pratique de développement personnel qui dans l'absolu peut concerner tout à chacun, mais qui a un effet percutant dans le monde professionnel, sur un public de managers et de dirigeants.

La fonction de manager évolue sans cesse, et aux processus, on ajoute des contraintes fortes liées aux contextes économiques, à la digitalisation , aux nouvelles générations de collaborateurs, qui sont particulièrement bien informés, et qui recherchent plus un accompagnement qu'un management traditionnel, voire pire, un pilotage excessif.

Le manager doit tendre vers une communication fluide et construite, affirmer sa position, et se doit de donner de la perspective. On parle alors de leadership, de management authentique. Cela peut concerner un individu, une équipe, un comité de direction en mal de communication, ou un dirigeant soucieux de la qualité de son encadrement.

L'Equicoaching peut apporter un éclairage simple et non discutable sur le type de communication d'un stagiaire. Il peut l'aider à prendre conscience et à l'aider à monter un plan de progression. On parle alors de lâcher prise, de posture ressource, de capacité d'influence, de relations de confiance...Autant de points clés dans la réussite d'un manager.

Les propositions du cheval sont non discutables, car authentiques, instantanées, et qui ne discutent d'aucune sorte de calcul. Ce qui permet de confronter des managers parfois campés sur leurs positions, à une réalité concrète et non altérée par le biais des relations humaines.

Nous ne parlons pas de monte, ou de dressage, d'obstacle ou de performance. Nous parlons de connexion avec un être vivant , et de travail de fond , spontané et objectif, à partir d'exercices à pied individuels ou en groupe avec des feed backs réguliers et un lien constant avec le contexte professionnel. Nous parlons d'une expérience marquante, vécue « dans les tripes », et qui amène un individu à se poser les bonnes questions, en douceur, et dans un environnement différent du contexte professionnel habituel.

Robert REDFORD avait bien raison, il est définitivement de bon ton de chuchoter à l'oreille des chevaux...

FORMATION *Former avec la méthode des cas*

e-Consulting RH intervient dans le cadre de la formation continue, à la demande de ses clients depuis de nombreuses années. Afin de répondre aux enjeux et exigence de qualité et d'anticiper la mise en place de ces dispositifs (prévus pour 2017), nous avons voulu repenser notre ingénierie pédagogique et l'explicitier au mieux.

Les programmes de formation relatifs au management, aux ressources humaines et au digital conçus par e-Consulting RH utilisent une approche pédagogique tournée vers l'action au travers d'une construction et d'un suivi personnalisé des participants ainsi que du recours à certaines méthodes pédagogiques ayant recours aux techniques du jeu théâtral et de mises en situations directement inspirées du vécu professionnel de chaque participant.

Nos propositions s'intègrent dans cette logique en retenant une méthode pédagogique inspirée de la méthode des cas. En effet, même si les mérites de la méthode des cas ne sont plus à démontrer, notre expérience, comme les impératifs liés à la formation et à la décision managériale, nous conduisent à proposer une vision sensiblement renouvelée de cette méthode.

Vous trouverez ci-après une description de notre approche de la méthode des cas.

Approche traditionnelle de la méthode des cas

Conçue dans le cadre de l'enseignement du droit, à Harvard, dès la fin du XIXe siècle, la Méthode des Cas s'est rapidement imposée comme une référence pédagogique dans les écoles de commerce. La Méthode des Cas figure en effet un moyen particulièrement efficace pour former de futurs décideurs, en leur permettant d'articuler savoirs théoriques et problématiques de décision du monde réel. La Méthode des Cas se présente comme une démarche pédagogique chargée de faire accéder les apprenants à l'autonomie par la pratique du diagnostic stratégique critique, à partir de situations réelles. Basée sur le principe d'interactivité entre les apprenants, les formateurs et les organisations, elle favorise le travail de discussion argumentée, au sein d'un groupe, de « situations-dilemmes » concrètes proposées par les formateurs.

La Méthode des Cas constitue donc, d'un point de vue méthodologique, un excellent entraînement à la décision managériale, très bien adapté aux impératifs et à la complexité de la formation au management. Pourtant, même si l'apprenant apporte effectivement une contribution à la phase de résolution du cas, la pratique de la Méthode « traditionnelle » des cas peut comporter certains biais. Parmi les principaux reproches formulés, on trouve :

- le caractère par trop « linéaire » du processus : le formateur assure l'apport des éléments théoriques et conceptuels que l'apprenant va appliquer au cas d'espèce ;
- la discussion intervient dans la plupart des cas en amont de l'intervention magistrale du formateur ;
- la passivité des apprenants quand ils se contentent de répondre aux questions du formateur ;
- la faiblesse que peut représenter le nombre de cas parcourus dans la démarche (pertinence de la base d'observation) ;
- le caractère trop souvent artificiel des situations recréées, « stylisées », qui se substituent aux situations réelles.

Notre approche de la gestion des compétences et des savoirs

Pour dépasser ces limites et tirer le meilleur parti de la Méthode des Cas, notre parti pris est de mettre en place une pédagogie qui place l'apprenant au cœur du processus d'apprentissage. Former au management un cadre qui assume ses responsabilités dans un environnement métier spécifique passe non seulement par l'acquisition de savoir mais aussi par le développement de savoir-faire et de savoir-être, d'aptitudes interpersonnelles ou interculturelles.

Les méta-savoirs méthodologiques indispensables pour développer ces « savoirs d'action » exigent un entraînement de l'apprenant à la

décision managériale basé sur une démarche d'aller-retour permanent entre théorie et pratique. Au regard de ces enjeux, ce qui distingue notre approche de la méthode traditionnelle d'analyse des cas tient dans le fait que, selon nous, le savoir (dans toutes ses dimensions) se construit plus qu'il ne se transmet. Le manager joue alors un rôle central dans la co-construction du cas et ne se contente pas de s'inscrire dans un scénario prédéfini par un formateur qui amène de gré ou de force les apprenants à le reconstituer.

Une nouvelle approche des compétences et savoirs

Pour dépasser ces limites et tirer le meilleur parti de la Méthode des Cas, notre parti pris est, notamment pour les formations managériales, de :

- mettre en place une pédagogie qui place l'apprenant au cœur du processus d'apprentissage.
- Former au management une personne qui assume ses responsabilités dans un environnement métier spécifique passe non seulement par l'acquisition de savoir mais aussi par le développement de savoir-faire et de savoir-être, d'aptitudes interpersonnelles ou interculturelles.

Les méta-savoirs méthodologiques indispensables pour développer ces « savoirs d'action » exigent un entraînement de l'apprenant à la décision fondée sur une démarche d'aller-retour permanent entre théorie et pratique. Au regard de ces enjeux, ce qui distingue notre approche de la méthode traditionnelle d'analyse des cas tient dans le fait que, selon nous, le savoir (dans toutes ses dimensions) se construit plus qu'il ne se transmet. Le stagiaire joue alors un rôle central dans la co-construction du cas et ne se contente pas de s'inscrire dans un scénario prédéfini par un formateur qui amène de gré ou de force les apprenants à le reconstituer.

Notre objectif est de donner aux apprenants l'aptitude à -grâce à l'acquisition de compétences méthodologiques :

- identifier, trier et analyser les symptômes qui vont conduire à placer une problématique à l'agenda du pôle ;
- inscrire les événements problématisés dans un cadre plus global ;
- se déprendre de schémas explicatifs préétablis ;
- l'assomption de la complexité et de l'ambiguïté de certains phénomènes, non réductibles à des décisions tranchées ;
- hiérarchiser les éléments et événements à prendre en compte dans une situation complexe (pondération) ;
- apprécier l'impact des décisions managériales sur l'objet au cœur de la problématique de départ ;
- préserver et développer la capacité d'innovation, de créativité.

Notre approche de la gestion des connaissances et des savoirs s'apparente donc plus à celle d'une approche visant à développer les capacités à répondre à des situations de travail.

La méthode des cas, repose principalement sur le développement des capacités de l'apprenant à prendre en charge et résoudre des situations en situation en mobilisant des connaissances et un « savoir agir ». L'utilisation de la méthode des cas induit donc la nécessité de proposer une méthode permettant d'identifier les différentes connaissances mobilisées selon un découpage du type Know-Why, Know-What, Know-How et Know-Who et d'identifier et de formaliser pour les apprenants l'ensemble des ressources qu'ils incorporent dans cette nouvelle capacité à répondre à des situations de travail identifiées.

FORMATION *Demandez le programme ...*

e-Consulting RH intervient dans le cadre de la formation continue, à la demande de ses clients depuis de nombreuses années. Découvrez nos différents programmes et domaines d'intervention ...



FORMATIONS INTER-ENTREPRISES

Toutes ces formations sont programmées sur la période d'octobre à décembre 2016. Contactez nous directement pour obtenir de plus amples informations (calendrier, tarifs et contenu pédagogique).

DIGITAL

- Intégrer les outils digitaux dans l'entreprise au quotidien
- La marque employeur
- Utiliser les réseaux sociaux dans un cadre professionnel
- Le digital au service des clients
- La prospection digitale

PASSEPORTS DIGITAUX

Les Passeports sont des cycles de formation de 2 ou 3 jours répartis selon une journée par mois permettant de maîtriser l'ensemble des outils numériques nécessaires à la fonction RH, Recrutement, Manager ou Commercial.

- | | |
|--------------------------------|----|
| • Passeport Digital RH | 3j |
| • Passeport Digital Recruteur | 3j |
| • Passeport Digital Commercial | 3j |
| • Passeport Digital Manager | 2j |

RESSOURCES HUMAINES

- La fonction RH et la Loi Travail
- La qualité dans la fonction Formation
- Le digital et la Gestion des Talents
- La digitalisation de la fonction RH
- Les nouvelles approches du recrutement.

MANAGEMENT

- Le Management Relationnel, cycle de 12 jours fractionnables :
 - Les qualités relationnelles du manager 2j
 - Le manager développeur de potentiel 2j
 - L'animation d'équipes 2j
 - La gestion des conflits 2j
 - Le manager négociateur 2j
 - Manager le changement 2j

FORMATIONS INTRA-ENTREPRISES

Toutes ces formations existent avec deux modalités. En 1 ou 2 journées en fonction du niveau d'expertise attendu. Les contenus sont alors adaptés en fonction de vos besoins spécifiques.

RESSOURCES HUMAINES & RECRUTEMENT

- Définir et évaluer les postes et fonctions
- Concevoir un plan de formation efficace
- La gestion des carrières
- Les entretiens professionnels et d'évaluation
- Faire de l'évaluation un levier pour sa politique RH
- Repenser son système d'information RH
- Mobiliser dans l'action
- La GPEC, encadrement et dispositif
- L'audit et le diagnostic social
- Pénibilité et Risques Psycho-Sociaux
- Les enjeux de la santé / sécurité au travail
- Du sourcing au recrutement
- Le risque discrimination
- Les relations sociales au cœur des ressources humaines.
- Droits & Devoirs des représentants du personnel

RELATIONS CLIENT & COMMERCIAL

- Construire une réponse adaptée aux besoins de ses "clients"
- Contractualiser sur le niveau de prestation adaptée aux besoins et attentes du "client"
- Savoir adapter l'organisation aux besoins et attentes de ses "clients"
- Développer une relation de partenariat avec ses "clients"
- Inscrire l'évaluation des prestations dans une dynamique d'amélioration permanente au sein de son service
- Organiser le suivi qualité des actions du service
- Savoir mobiliser son "client" pour lui permettre un choix éclairé
- Inscrire l'évaluation des prestations dans une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'établissement
- L'innovation au service des "clients"
- Élaborer une politique globale d'amélioration des prestations

MANAGEMENT

- Les relations sociales au quotidien
- Droit du travail pour manager
- S'organiser en intégrant les enjeux et contraintes des parties prenantes.
- Mobiliser les ressources de son environnement
- Déployer une politique de prévention des risques
- Se situer dans son environnement (politique, partenarial et concurrentiel)
- Les outils de la veille stratégique
- Faire vivre les partenariats et les réseaux
- Accompagner les changements induits par les nouveaux modèles d'organisation
- Utiliser les outils de la veille stratégique pour évaluer son action
- Accompagner la réflexion stratégique de l'entreprise
- Arbitrer la remise en cause des organisations établies
- Développer les partenariats et les réseaux
- Mobiliser les acteurs d'un réseau
- Évaluer et Gérer les risques liés à l'environnement du travail

EQUICOACHING

- Sessions de découverte
- Découvrir et développer ses capacités managériales avec l'équicoaching



FORMATION *Calendrier Octobre / Décembre 2016 – Région NORD*

e-Consulting RH intervient dans le cadre de la formation continue, à la demande de ses clients depuis de nombreuses années. Découvrez nos différents programmes et domaines d'intervention ...



DIGITAL

- Intégrer les outils digitaux dans l'entreprise au quotidien
- La marque employeur
- Utiliser les réseaux sociaux dans un cadre professionnel
- Le digital au service des clients
- La prospection digitale

OCTOBRE

07/10
11/10
14/10
18/10
21/10

NOVEMBRE

07/11
15/11
18/11
21/11
25/11

DECEMBRE

08/12
09/12
12/12
13/12

PASSEPORTS DIGITAUX

Les Passeports sont des cycles de formation de 2 ou 3 jours répartis selon une journée par mois permettant de maîtriser l'ensemble des outils numériques nécessaires à la fonction RH, Recrutement, Manager ou Commercial.

- | | | | | | | |
|--------------------------------|----|-------|------|-------|------|-------|
| • Passeport Digital RH | 3j | 11/10 | puis | 08/11 | puis | 16/12 |
| • Passeport Digital Recruteur | 3j | 11/10 | puis | 16/11 | puis | 09/12 |
| • Passeport Digital Commercial | 3j | 11/10 | puis | 17/11 | puis | 15/12 |
| • Passeport Digital Manager | 2j | 11/10 | | puis | | 05/12 |

RESSOURCES HUMAINES

- | | | | | |
|---|--|-------|--|-------|
| • La fonction RH et la Loi Travail | | 18/10 | | |
| • La qualité dans la fonction Formation | | | | 24/11 |
| • Le digital et la Gestion des Talents | | 27/10 | | |
| • La digitalisation de la fonction RH | | 07/10 | | |
| • Les nouvelles approches du recrutement. | | 11/10 | | 15/11 |

MANAGEMENT

- | | | | | |
|---|----|---------|--------------------|---------|
| • Le Management Relationnel, cycle de 12 jours fractionnables : | | | | |
| • Les qualités relationnelles du manager | 2j | 14 & 17 | | |
| • Le manager développeur de potentiel | 2j | | 17 & 18 | |
| • L'animation d'équipes | 2j | | | 14 & 15 |
| • La gestion des conflits | 2j | | Programmation 2017 | |
| • Le manager négociateur | 2j | | Programmation 2017 | |
| • Manager le changement | 2j | | Programmation 2017 | |

Une ou plusieurs formations vous intéresse ? contactez nous directement, nous nous enverrons le contenu détaillé ainsi que l'ensemble des modalités pratiques (lieu, tarifs etc...)

Agence de paris : **01.84.17.88.85** – Agence de Lille : **03 66 72 89 70**

e-CONSULTING RH AGENDA & NOUVELLES

Retrouvez nous lors de conférences, congrès et manifestations autour du management, des ressources humaines et du digital ...

e-Consulting RH, videos sur YouTube

Dans le cadre de son activité de conseil et de formation, e-Consulting RH organise régulièrement, seul ou en partenariat des conférences-débats sur les thèmes du management et des ressources humaines. Ces manifestations font généralement l'objet d'un enregistrement video. Vous pouvez les retrouver en ligne sur notre chaine youtube (accessible à partir de notre site internet).

Vous y retrouverez les trois dernières manifestations ...

POUR UN MANAGEMENT AUTHENTIQUE

En collaboration avec CAP GPS RH et SIGN & SENS, nous avons organisé une conférence débat sur le thème du management authentique. Rejoignez nous le 16/09 sur Dunkerque ...

ET SI ON DEVELOPPAIT UN
MANAGEMENT AUTHENTIQUE ?

16 Septembre 2016
8h30 - 10h30
ATEIM
68 rue du Lapin Blanc
59640 Dunkerque

QUAND L'ABUS DE TECHNOLOGIES RENFORCE L'EXIGENCE D'UNE PRATIQUE HUMAINE DU MANAGEMENT

INSCRIPTION
PROGRAMME

CapGPS RH e-consulting RH SIGN & SENS

BIG DATA & RESSOURCES HUMAINES

En collaboration avec la société CORNERSTONE ON DEMAND, e-Consulting RH a organisé un petit déjeuner sur le Big Data dans les RH. Avec la participation d'Eric PERES, vice president de la CNIL et de François GEUZE du Master MRH de Lille. Vous l'avez raté ? une seconde édition est programmée le 4 octobre à Paris (contactez nous si vous désirez y participer)



Eric PERES, vice president CNIL

UNE APPROCHE PROJET DE LA GPEC

Dans le cadre de l'AFFEN (Association Française pour la Formation en Entreprise et les usages Numériques), François GEUZE a participé à un webinar sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences et l'approche projet de la GPEC.

LIVRE BLANC

Un livre blanc coordonné par e-Consulting RH et Conseil Web Social sur les outils digitaux qu'il est possible de mobiliser dans le cadre de la gestion des conflits sociaux.

Loin des approches radicales, nous avons voulu illustrer comment nous pourrions faire évoluer la fonction RH grâce aux outils digitaux et l'évolution des comportements, en intégrant les possibilités qu'ils offrent dans des processus RH modernisés.

Pour l'illustrer, nous avons voulu travailler sur un processus dont on ne parle quasiment jamais lorsqu'il est question du Digital : la gestion d'une crise sociale.

Pour ce faire, nous avons repris les grandes phases de ce processus et regardé à chacune de ces étapes si des outils digitaux pouvaient être mobilisés et une fois ceci fait, replacé ces outils dans une logique d'ensemble. Il serait présomptueux de notre part de proposer un modèle applicable à chaque crise mais en revanche il nous semble possible de donner des clefs afin de mieux les anticiper et les gérer.

Ceci étant fait, l'on s'aperçoit que la véritable difficulté ne réside pas dans le digital en tant que tel, mais dans l'évolution des habitudes, certains diront de la culture de fonctionnement, de partage des informations et de la décision.

Téléchargez le directement sur notre site web ...

PROCHAINEMENT

SERVICES A LA PERSONNE

Assistez au Webinar sur les métiers des services à la personne. Rejoignez nous le 13 septembre 2016 de 12h30 à 13h30 (Inscription sur le site : www.e-consultingRH.com)

BIG DATA & RESSOURCES HUMAINES

En collaboration avec Cornerstone on demand, le 4 Octobre 2016, petit déjeuner pour faire le point sur le Big Data dans les Ressources Humaines.

Inscription en ligne :

http://go.cornerstoneondemand.com/BigDataRH_matinee2016.html?ls=ext

DIGITAL RH 2016

Nous interviendrons dans le cadre du programme DIGITAL RH le 6 octobre 2016 à Paris. Lors de cette manifestation sont attendus plus de 450 professionnels des Ressources Humaines sur le thème de la fonction RH face au risque de sa gadgétisation.

Inscription sur

<http://digital-rh-meeting.fr>

MARQUE EMPLOYEUR

Marque employeur, trop de gadgets, voici les véritables innovations - 20 OCTOBRE - Rue JB LEBAS, BeSquare - ROUBAIX (Inscription sur le site : www.e-consultingRH.com)

Nous contacter

www.e-consultingRH.com
nord@e-consultingrh.com