

## N° 97 - Novembre / Décembre 2015

### **Tous optimistes !**

Il est tentant d'observer et de comprendre le monde comme un verre à moitié vide. Les unes de l'actualité regorgent de mauvaises raisons facilitant le développement accéléré d'une dépression chronique : écologie, géopolitique, économie, société... Tout y passe et face au flot ininterrompu de catastrophes, il y a de quoi se questionner ! De "où va le monde ?" à "comment changer les choses ?", la palette est large. Mais nous avons tous le choix de l'efficacité positive, celle qui permet de contribuer aux solutions plutôt qu'aux problèmes.

Mais pour avoir envie de contribuer, encore faut-il croire au lendemain. Croire que tout est possible, même le meilleur !

Et c'est là que l'optimisme change tout. L'optimisme. Cette posture difficile souvent raillée dans une société qui considère le pessimisme comme la quintessence de l'intelligence. "Ton optimisme ne relève plus de la naïveté, je vais finir par croire que c'est de la bêtise", m'avait dit un jour une de mes collègues RH lorsque que nous posions des pronostics opposés sur la possibilité d'un départ de grève... Qui n'a jamais eu lieu ! Parce que j'y ai cru et que le dialogue a porté ses fruits.

L'optimisme est une posture salvatrice, en particulier dans un pays dont 73% de la population ne croit plus en son avenir ! (Enquête ViaVoice de 2013). Compte tenu de la force de l'intention dans l'action, Imaginer le pire ne peut forcément qu'y mener... En ces temps où les oiseaux de mauvais augure sont légion, je vous propose de changer le cours de l'histoire par la force de l'optimisme. La période est certes compliquée, difficile, violente, mais... Mais ! Tout est dans le "mais". Et les raisons de dire "mais" sont nombreuses :

L'Italie va offrir une carte culture de 500 euros à ses jeunes citoyens pour leur 18e anniversaire, la "Breakthrough Energy Coalition", composée des trente patrons à la tête des principales majors du numérique, investit dans la R&D dédiée aux énergies propres, le Bénin déclare l'enseignement gratuit pour les filles, la Cour Européenne des droits de l'Homme donne raison à la France à propos du voile dans les établissements publics, le Maroc devient un pays précurseur en termes d'énergie solaire, le Rwanda s'apprête à faire de même, le dernier cas connu d'ébola en Guinée vient d'être guéri, le Truvada va être autorisé en France pour un usage préventif du Sida... La liste est longue et je suis ravie de constater que ces bonnes nouvelles sont intimement liées à la culture et au savoir que la communauté humaine a su et sait encore développer.

De l'école jusqu'à la formation professionnelle en passant par l'apprentissage, l'accompagnement ou le coaching, la prise en charge que nous assurons, au sein de nos entreprises, contribue au développement

des potentiels de ces dernières mais aussi plus largement à celui du potentiel de l'humanité. Le savoir est un échange à somme positive, le partager n'appauvrit pas celui qui donne. Et la différence concurrentielle est là. Investir dans le développement des individus revient à investir pour le futur.

N'est-ce pas une bonne nouvelle ? Nous pouvons beaucoup de choses. En apprenant, en partageant, en écoutant et créant les conditions de la connaissance. Le retour sur investissement se fait à court, moyen et long terme. Quel potentiel ! Et une perspective qui a de quoi renforcer notre optimisme : celle d'offrir aux générations futures la possibilité de vivre en paix, dans un écosystème stabilisé et un monde économiquement à leur service plutôt que l'inverse. Pour y parvenir, il nous suffit de réfléchir autrement. Développer la pensée transversale et y croire. Placer le "mais" au bon endroit... En agir !

Véronique Thiel

## **LA TRANSFORMATION ET LE CHANGEMENT**

### **La conduite du changement, une compétence clé pour les managers**

Les managers doivent faire adhérer au changement permanent, qu'il soit de nature technologique, économique ou organisationnelle. Leur levier pour y parvenir : mobiliser les compétences.

Les changements, générateurs de difficultés, peuvent néanmoins receler de véritables opportunités pour les entreprises, qu'il faut arriver à identifier et comprendre collectivement. Les directions générales s'appuient sur les managers de proximité pour piloter le changement. Leur proximité avec les équipes et leur connaissance du fonctionnement et des rouages de l'entreprise sont des leviers incontournables pour mettre l'organisation en mouvement.

Mais le changement exige une compétence supplémentaire. Celle qui permet de dépasser les résistances individuelles et collectives, les peurs et les habitudes. Celle qui permet à chacun d'avoir envie d'y aller, de contribuer à son accomplissement.

Cette compétence est celle qui permet de donner du sens au changement. Au delà de ce qu'il apporte à l'entreprise, il s'agit de faire comprendre à chacun le bénéfice qu'il en tirera. Au delà des messages d'explication indispensable, il s'agit d'écouter, de comprendre et de susciter l'envie.

Source : <http://minu.me/dnak/p>

## ÉQUITÉ DES POLITIQUES RH

### **Rémunérations en 2015 et 2016 : entre stagnation et baisse**

En 2015, les rémunérations n'ont guère évoluées selon l'étude du Cabinet Deloitte sur les pratiques de rémunérations individuelles.

Les hausses représentent en moyenne 2,6 % avec un accroissement du nombre de personnes qui n'ont pas bénéficié d'augmentation de salaire et un immobilisme concernant les fortes augmentations de salaires.

Si les secteurs d'activité de l'énergie, de la finance et des banques et assurances enregistrent une augmentation des rémunérations supérieure à la moyenne (0,3 points de plus), les secteurs de la grande distribution, de l'hôtellerie-restauration et du transport se situent, pour leur part à 0,3 points en dessous de la moyenne.

Au final, en 2015, les entreprises Françaises ont octroyé des hausses de salaires (1,8 %) moins importantes que l'Allemagne (2,9 %) ou le Royaume uni (3%).

Selon l'étude Deloitte, 90 % des entreprises ont distribué une part variable à leur employé représentant respectivement entre 15 et 25 % du salaire de base pour les cadres supérieurs et entre 6 et 9 % pour les cadres du 1er niveau. L'épargne salariale quant à elle, observe une chute de l'ordre de - 3 à - 5 % par rapport à 2014. Ces compressions sont étroitement liées au contexte économique et aux résultats financiers des entreprises.

D'après une étude du Cabinet Aon Hewitt publiée en septembre, les taux d'augmentation de l'ensemble des rémunérations vont décroître en 2016. La priorité des DHR sera la compétitivité externe, contrariée par la rigueur pesant sur l'ensemble des rémunérations. Les profils pointus seront difficiles à intégrer dans les grilles de rémunération au même titre que la rétention des plus performants ne relèvera que peu des conditions salariales.

<http://minu.me/dn8n>

## DÉVELOPPEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

### **L'Art de créer une dynamique de groupe en entreprise**

Outre les objectifs chiffrés à atteindre, le manager doit démontrer l'art et la manière de combiner l'aspect collectif et individuel dans la gestion de la relation humaine pour stimuler efficacement son équipe. Voici 5 pistes à explorer afin d'attiser une véritable dynamique de groupe.

Réunions et rituels : En plus des inévitables réunions de fonctionnement, les réunions de cohésion d'équipe permettent de communiquer d'une façon conviviale et favorisent l'implication des collaborateurs. Les rituels, autour du café par exemple, facilitent l'échange informel d'information.

Storytelling : Élaborer un scénario permettant de donner du sens à la mission et dans lequel chacun va apporter sa pierre à l'édifice.

La bonne place : Exploiter et associer les bonnes compétences au bon endroit afin d'optimiser l'efficacité d'équipe.

La pêche aux idées : Solliciter les avis des collaborateurs et encourager la prise d'initiative dans les décisions les concernant, donner de l'importance aux individus.

Feedback et valorisation : Les évaluations en fin de missions stimulent et la valorisation des réussites au sein de l'entreprise procure un sentiment d'appartenance.

La dimension inter générationnelle vient donner une perspective supplémentaire aux recommandations précédentes. Il s'agit de les mettre en œuvre tout en dépassant les différences de perception pour tirer le meilleur parti de chaque collaborateur. Avec les plus anciens, implication et autonomie, combinées à la valorisation de l'expérience sont des incontournables. Les plus jeunes ont besoin d'un cadre clarifié qui leur laisse des espaces de liberté et prend en compte leurs idées.

Source : <http://minu.me/dn8m/p>

## AU FIL DE LA VEILLE

### **Comment utiliser les réseaux sociaux pour recruter**

Malgré une utilisation relativement marginale en France, les réseaux sociaux sont les outils incontournables des DRH pour recruter certains profils et en particulier dans le secteur des nouvelles technologies. LinkedIn et Viadeo donnent accès à un grand nombre de profils IT et permettent d'éviter les inconvénients liés aux recrutements classiques (coût élevé, tri fastidieux...). Des moteurs de recherches dédiés au recrutement, tel que LinkedIn Recruiter, offrent aux DRH une visibilité des candidats en recherche d'emploi ou déjà en poste. Il est aisé de dénicher les profils ayant les compétences recherchées et d'établir le contact avec le candidat convoité. L'intégrer ensuite dans son réseau et entretenir un lien est une approche dite conversationnelle qui requiert du temps. Twitter, encore peu exploité pour le recrutement, booste la visibilité des offres d'emploi et complète efficacement LinkedIn et Viadeo en permettant d'obtenir plus d'informations sur les candidats. Les recruteurs de demain pourront grâce au Big Data, analyser ces données puis les utiliser de façon prédictive. Le processus d'embauche serait ainsi optimisé et contribuerait à un gain de productivité de 70 % pour les services RH.

<http://minu.me/dn8o>

Revue de presse : Véronique Thiel, Katia Matar.

Crédit Photo : Michel Christen.