



onTHEmoon

REPUTATION EMPLOYEUR

UNE SOCIETE DE DREAMGROUP

## NOTE DE CONJONCTURE

### Management et Relations Humaines

Décembre 2009  
13<sup>ème</sup> année – N° 26

## ON VIT UNE EPOQUE FORMIDABLE

Tout craque, tout se fissure ; jamais la détresse présente dans l'entreprise n'a été autant médiatisée ; jamais les opportunités de changement et l'envie de nouveaux modèles n'ont été aussi importants. Et pourtant, quelle époque formidable.

Quiconque ose regarder un peu l'horizon, dépasser le rythme déshumanisé du court terme, sait qu'un monde nouveau est en train de naître. Sous nos yeux se façonnent de nouvelles attentes, de nouveaux rêves. Pour la majorité des dirigeants, il s'agit d'utopies et de management à l'eau de rose ; pour une majorité d'êtres humains, ce tropisme est un espoir sans précédent d'avènement d'un nouveau modèle du Vivre Ensemble en entreprise. La caution d'un tel espoir repose sur une prise de conscience sociétale qui rejettera de plus en plus les entreprises qui ont une mauvaise réputation employeur. L'Humain n'a jamais fait autant sens dans la vraie vie. 78% des étudiants conseillent aux entreprises pour sortir de la crise de mettre en priorité l'accent sur le développement humain en donnant plus de sens à leur projet d'entreprise (CSA pour le Cercle du leadership, novembre 2009).

Les enjeux liés à la bonne réputation, celle qui se vérifie par des preuves et des actes concrets, sont tels que c'est un véritable big-bang relationnel et organisationnel qui va exploser dans les années à venir. Les sceptiques d'aujourd'hui seront les partisans de demain, c'est ainsi. Ils auront seulement manqué la bataille du BON SENS.

Cette vingt-sixième Note de Conjoncture écrite depuis 1996 est une porte ouverte sur ce futur. Accrochez-vous, ça promet de « décoiffer ». Elle coïncide avec les trois ans de notre aventure professionnelle. Cet anniversaire structure l'ensemble de nos métiers liés à la réputation entreprise – réputation employeur avec Onthemoon, e-réputation avec E.Walking, réputation avec la presse avec RP.Onthemoon et réputation candidats avec DreamSearch – par le lancement d'une méthodologie unique, « ONE ». « ONE » est le fruit d'expertises multiples et d'un sens sociologique et sociétal unique des problématiques d'entreprise. « ONE » c'est vous, c'est nous, c'est eux...

Bonne lecture,

Didier Pitelet

« L'Homme qui ne veut regarder le miroir, ne peut espérer le traverser » (Rudyard Kipling)

**« 2010 VA ETRE L'ANNEE DE TOUS LES DANGERS : LA REPRISE ECONOMIQUE DEVRAIT SE FAIRE SENTIR, LE CHOMAGE CONTINUER A AUGMENTER ET LES ENTREPRISES EXIGER TOUJOURS PLUS AVEC TOUJOURS MOINS DE LEURS SALARIES »  
(The Economist, novembre 2009)**

Avec un taux de chômage à plus de 10%, les Etats-Unis font un bon en arrière de 24 ans, tout comme la plupart des pays occidentaux, même si la France reste sensiblement moins touchée que ses partenaires européens avec une augmentation de 520 000 chômeurs (catégorie A) contre 595 000 prévus initialement (Christian Charpy, Directeur Général de Pôle Emploi, LaTribune.fr 07/10/09). Aux Etats-Unis, comme ailleurs, les troisième et quatrième trimestres 2009 marquent un retour significatif à l'intérim « ce qui est d'ordinaire un élément avancé du cycle de l'emploi total » (Bruno Chevalier, Economiste chez Oddo Securities, Le Figaro 8 novembre 2009) en parallèle d'une nette réduction des destructions d'emplois. Nombre d'économistes parient sur un retour à la création d'emploi dans le premier trimestre dont Julia Coronado de BNP Paribas.

L'Unedic prévoit 87 000 chômeurs de plus en 2010 avec un nombre de chômeurs indemnisés qui passerait de +328 000 en 2009 à -22 000 en 2010. La rigueur et le dogmatisme des budgets des entreprises votés fin 2009 vont malheureusement continuer à faire de l'humain la variable d'ajustement traditionnelle visant à optimiser des comptes de sortie de crise. « Je ne pense pas que la baisse du chômage intervienne avant fin 2010 » (Geoffroy Roux de Bezieux, Président de l'Unedic, 15 octobre 2009).

« 'Le délivrer autant' des actionnaires et des marchés financiers se heurte à un ras-le-bol généralisé, y compris des Cadres dirigeants, marionnettes d'un système dans lequel ils se reconnaissent de moins en moins. 2009 a mis au grand jour l'isolement et le mal être des Cadres Sup, c'est une première qui aura de lourdes conséquences dans les années à venir. »  
(Le Monde de l'économie, 5 novembre)

Les PME sont au cœur de la tourmente et subissent de plein fouet les diktats financiers de leurs commanditaires grandes entreprises. 6 598 dépôts de bilan en septembre, deuxième mois le plus lourd depuis la crise (Le Point, 29 octobre 2009).

Pointée du doigt, la fiscalité qui favorise plus les grandes entreprises que les petites en France et nuit à la compétitivité. Le taux d'impôt pour les sociétés Françaises est le deuxième plus élevé d'Europe. Le taux d'imposition du CAC 40 est de 10% inférieur à celui des entreprises françaises dont 96% sont des PME (Jean Artuis, Président de la commission des finances du Sénat, octobre 2009). Et pourtant le statut d'auto-entrepreneur continue de faire des émules avec 178 340 créations en 2009 et 310 000 en 2010 prévus par la sécurité sociale.

**« 2010, INCERTITUDES SUR LES SALAIRES ET PRUDENCE  
EXTREME SUR LES EMBAUCHES » (L'Express, 14 octobre 2009)  
FACE A UNE BASCULE DEMOGRAPHIQUE QUI POURSUIT SON OEUVRE**

Les budgets 2010 sur le plan Rh illustrent magnifiquement la notion de variable d'ajustement : gel des salaires ou très légère augmentation (+2,8% Hewitt, octobre 2009), gel des embauches ou poursuite de restructurations accompagnées de PSE, baisse des salaires d'embauche des jeunes diplômés...

Avec un moral situé à -30 (Via Voice pour HEC, 7 septembre 2009) pour les cadres, la dynamique motivationnelle reste en berne et augure des tensions pour 2010 sur les salaires mais aussi sur la qualité de vie au quotidien d'autant que pour 40% des Cadres, 2010 assurera un niveau de vie stationnaire alors que 48% pensent qu'il va se dégrader (Via Voice pour HEC, 7 septembre 2009).

Avec 17 700 euros de salaire moyen en France, le travail, bien que considéré par 52% de Français comme un lieu favorisant les contacts (62% des Américains et 71% des Anglais le représentent avant tout comme un gagne pain - Master Class 20 octobre 2009), sera au cœur des combats du pouvoir d'achat en 2010.

Avec près de 20% de jeunes sortis de l'école sans diplôme (174 000 selon l'INSEE) la France est loin derrière ses partenaires Européens en terme d'intégration des jeunes. Cette triste réalité est une bombe à retardement sans précédent qui malheureusement n'arrive pas à créer une cohésion sociétale politique d'union nationale. Le plan jeune orchestré par Martin Hirsh, avec ses qualités et ses défauts, trace un horizon structurant mais reste l'objet des joutes politiciennes pathétiques.

## « LE BILAN « MOTIVATIONNEL » DE 2009 AURA DES CONSEQUENCES MAJEURES POUR LA DYNAMIQUE MANAGERIALE DES ENTREPRISES POUR LES 5 ANS A VENIR. » (Les Echos, octobre 2009)

Avec l'avènement de la troisième génération Kleenex, l'entreprise a coché une fois pour toute son incapacité à anticiper et à optimiser l'intégration de nouvelles générations sur la durée, évitant les effets dévastateurs du Stop and Go. Avec plus de 26% de chômage chez les jeunes, la France est l'un des pays où la situation de la jeunesse est la pire face à l'emploi.

« La tension des conflits sociaux hyper médiatisés et relayés sur le net en instantané, le drame des suicides dans de nombreuses entreprises y compris dans le secteur tertiaire et le monde agricole, l'impunité ressentie par les citoyens à l'égard de certains dirigeants accentuent une prise de distance sociétale entre le monde de l'entreprise et les citoyens. Un mur de « non sens » est en train de déséquilibrer la société dans son ensemble » (Challenges, septembre 2009)

66% des Français (dont 73% des 35/49 ans) se disent de plus en plus stressés au travail (Observatoire de l'Apave/TNS Sofres Octobre 2009), 36% se déclarent stressés en raison d'une charge de travail trop importante (LH2/l'Express, octobre 2009), 69% estiment que leur entreprise n'agit pas ou peu sur le sujet. Stress, mal être, motivation en berne, un non sujet pour les dirigeants qui au mieux en font un sujet de RH et de médecine du travail. Les dépressions sont devenues la première cause des maladies professionnelles (cadres et non-cadres) (Le Point, 29 octobre 2009). Or, prévenir les risques psychosociaux n'est une priorité absolue que pour 18% des entreprises européennes de plus de 1 000 salariés (CSC/liasons sociales/E&P, Octobre 2009)

« L'obsession du court terme imposé par l'économie a coupé totalement, dans la plupart des cas, les équipes dirigeantes (la tête) des équipes opérationnelles (le corps). Ce syndrome de la séparation de la tête et du corps est à l'origine de 90% des maux dans l'entreprise aujourd'hui. Une réalité difficile à regarder car elle est l'échec de l'identité même de Patron fabriquée artificiellement par l'économie » (Didier Pitelet, Dreamgroup, novembre 2009).

« Dans 62% des entreprises de plus de 10 000 salariés, 67% des salariés ignorent le nom de leur Président, 58% déclarent ne pas comprendre la stratégie de leur entreprise, 63% ne font pas confiance à leurs dirigeants (...) » (Sondage réalisé auprès de 12000 internautes Français, entre le 6 et 12 septembre 2009, Collectif Le Cœur qui bat).

## FRANCE TELECOM : LA CARICATURE DE LA DESHUMANISATION DES RELATIONS EMPLOYEURS/EMPLOYES

A l'instar des Renault, Thalès et autres grands groupes, d'origine plus ou moins publique, dirigés par des purs produits du système « old school » à la Française, France Telecom a focalisé sur elle toutes les affres de la fin d'un système où il est permis de confondre gouverner et régner. Le manque d'humanité du système dont la volumétrie humaine permet à certains d'argumenter sur le fait que le nombre de suicides chez France Télécom est dans la moyenne nationale (16,5 suicides par an pour 100 000 habitants) (Le Figaro Science Médecine, 4 octobre) fait écho à « la mode des suicides » mise en avant par le Président de France Telecom avant d'être rappelé à l'ordre par Bercy.

L'absence de proximité, vite ressentie comme du mépris par les salariés de la part de la direction et les dérapages de la direction ont montré que le système de gouvernance n'était pas avec ses salariés, mais ailleurs, dans une dimension où l'unité de l'individu n'est qu'entité négligeable (Claude Smonsky, Sociologue, Les Débats RH, novembre 2009).

« L'assurance de « l'emploi à vie » cautionne un management d'un autre âge dans ces grandes institutions qui ignorent tout de l'accompagnement du changement et continue d'imposer une mise à disposition de chacun devenue insupportable pour le plus grand nombre » (Idem).

Le futur successeur de Didier Lombard, Stéphane Richard en clamant haut et fort « qu'un salarié malheureux ne crée pas de valeur » et en multipliant les visites sur le terrain, a opté pour le dialogue tous azimuts (Le journal du dimanche, 11 octobre 2009).

Etre Patron c'est aussi la proximité et le respect des équipes de la base. A méditer par tous les adeptes des Tours d'Ivoire et autre gestion des talents par tableaux Excel interposés.

## PANIQUE A TOUS LES ETAGES ; PLUTÔT QUE DE S'ATTAQUER AUX CAUSES, POLITIQUES, SYNDICATS, PATRONATS SONT INCAPABLES D'INVENTER L'ENTREPRISE OUVERTE DU XXI<sup>e</sup> SIECLE

**Stress** : Xavier Darcos se met à stresser les entreprises avec son plan antistress. « Nous publierons sur internet la liste des entreprises qui ont négocié et celles qui n'ont pas négocié. Vu la pression de l'opinion publique, la transparence est une bonne solution ».

**Seniors** : Quota vs Sanctions. A un moment où malgré les défis de la bascule démographique, nombre d'entreprises continuent de faire partir des salariés de plus de 55 ans, le gouvernement devrait instaurer dès 2010 des quotas à respecter.

**Discrimination** : Face à un problème sociétal d'intégration et de lien républicain, le CV anonyme est porté aux nues par celles et ceux qui ont intérêt à en faire un commerce sans jamais souligner la déchirure identitaire ressentie par celles et ceux qui sont obligés de se faire disparaître pour exister dans le monde idéal de l'entreprise.

Quand une fausse bonne idée passe par le déni de l'être !

**Handicap** : Inconscients qu'il n'y a pas assez de salariés handicapés sur le marché du travail, les pouvoirs publics et les syndicats persistent dans une taxation absurde alors même que la sensibilisation aux « handicaps de vie » reste marginale. Chaque valide est un handicapé potentiel...

**Emploi des femmes** : Pas assez valorisé, pas assez rémunéré et confronté à un véritable plafond de verre, l'emploi des femmes est l'une des plus grandes injustices de la fin d'un système « macho ». La menace du bâton promise par le gouvernement aux entreprises cotées afin d'augmenter le nombre de femmes dans les instances dirigeantes suffira-t-elle à faire bouger les mentalités et pour qu'enfin soit admis que « l'homme est une femme comme les autres »...

## LA CRISE DE 2008 EST BIEN PLUS QU'UNE SIMPLE CRISE FINANCIERE, ELLE CRISTALLISE TOUS LES ANTAGONISMES SOCIETAUX, PARTICULIEREMENT EN FRANCE

Le rythme des réformes engagées en France a frôlé aux yeux de certains l'asphyxie de par sa densité créant un malaise de plus en plus profond, d'une rupture face à l'inconnu. Changer oui mais changer pourquoi ?

La capacité à souffler le chaud et le froid des médias dépasse la plupart du temps la transmission de l'information au profit de ce qui ressemble le plus souvent à de la manipulation de masse, les sujets anxigènes succédant aux sujets anxigènes. A qui profite le crime ?

Les modèles top down de management où confondre gouverner et régner fait souvent référence, s'effondrent devant le manque de leadership et de proximité de beaucoup de cadres dirigeants, conscients de « la précarité » de leur poste et devenus au fil du temps des exécutants de plans à court terme et non des Visionnaires capables de mobiliser les énergies.

La caricature hyper médiatique de la génération Y ayant nourri colloques et autres diners à thème de ces dernières années s'estompe devant ce qu'il est convenu d'appeler la 3<sup>ème</sup> génération Kleenex et la paupérisation croissante de la jeunesse (50% des étudiants travaillent dont 32% de 10 à 30h/mois, pour couvrir en moyenne des dépenses nouvelles correspondant à un SMIC, IPSOS, septembre 2009)

Les syndicats tentés par une nouvelle évolution du principe de négociation notamment face au droit de grève, se heurtent de plus en plus à l'émergence soit d'obédiences plus radicales, voire violentes, soit à des débordements spectaculaires de leur base (prise d'otage, menaces « terroristes »...) sous les caméras omniprésentes. La télé réalité sociale fait de l'audimat.

« La réalité sociétale pénètre le monde codifié de l'entreprise apportant avec elle son lot de conflits nouveaux : ethno-religieux, violence physique (+28%), « sur-stress » pour 20% des hommes et 30% des femmes (IFAS)... Le monde de l'entreprise est devenu un univers violent, polymorphe » (Eli Levy, anthropologue, août 2009) et « un tiers des entreprises Françaises se disent préoccupées par les revendications religieuses » (Le Figaro, 8 novembre 2009).

## REDUCTION DES COUTS ET RETENTION DES TALENTS : LE CASSE-TETE DES DRH

- La priorité N° 1 des entreprises à travers le monde pour les mois à venir est la réduction des effectifs (38% en Angleterre et en Irlande, 36% en Europe, 30% aux Etats-Unis et au Canada, 24% en Asie). La priorité N° 2 qui est une vraie rupture avec la gestion des crises précédentes c'est la motivation des équipes en interne (27% des entreprises en Europe, 23% en Asie, 18% aux Etats-Unis et au Canada). (Cabinet Hudson, enquête réalisée sur 30 pays, Septembre 2009).
- La 7<sup>ème</sup> édition du baromètre européen CSC/Liaison Sociales/E&P d'octobre 2009 souligne encore plus cette dualité avec 79% des entreprises pour qui la maîtrise des coûts est une priorité majeure et 71% qui soulignent l'importance d'améliorer l'engagement des salariés, alors que la dégradation du climat social apparaît comme une des conséquences graves de cette crise pour la majorité des entreprises juste derrière la réduction des effectifs et la baisse du chiffre d'affaires. La préoccupation de la motivation apparaît clairement comme opportuniste et ponctuelle, elle ne s'inscrit absolument pas dans une stratégie durable de la gouvernance.
- La crise actuelle est une opportunité historique pour la fonction RH, dont l'influence à la fois sur l'organisation et sur le sens s'est considérablement dégradée en 15 ans, de jouer un rôle majeur dans les choix stratégiques futurs. Du carcan juridico-social porté au nu par le concept de Business Partner (être à coté et non dans le business) les enjeux de motivation, d'engagement, de fidélisation, de culture autorisent les DRH à s'imposer de manière transversale et collaborative. 79% des directions générales des entreprises européennes de plus de 1 000 salariés attendent d'elles qu'elles concourent à l'efficacité du management, 78% à améliorer l'alignement des politiques RH sur la stratégie (ce n'est pas trop tôt) et 74% à assurer le maintien et le développement d'un bon climat social (Idem).
- De procédurière, la fonction doit devenir culturelle, identitaire et vocationnelle. Cela impose deux postulats :
  - 1) Une proximité parfaite entre DG et DRH et non une soumission docile aux directions financières !
  - 2) Une connaissance parfaite par les DRH du ou des métiers de l'entreprise par un vécu terrain (clients/salariés) à renforcer, seule source de légitimité possible pour espérer être un acteur du changement aux yeux des membres d'un comité de direction et retrouver une liberté d'action face au dogme (souvent déshumanisée) des directions financières. L'ère des entrepreneurs RH adepte d'innovation et de prospective est peut être devant nous (à suivre).

## LA TÊTE EST COUPEE DU CORPS, IL Y A URGENCE A OPERER POUR RESSOUDER LES DEUX ! (Congrès HR)

« Donner des tâches à des gens vous en ferez des tâcherons, donner leur des fonctions vous en ferez des fonctionnaires, donnez leur des missions vous en ferez des missionnaires » (Michel Serres). Aujourd'hui, le sentiment partagé par tous les publics est d'être de plus en plus un simple numéro. L'ambition, la vision, le dessein, la vocation, le rêve, l'horizon, la fierté, la foi sont des mots totalement vidés de leurs sens, qui ont souvent totalement disparu du langage des dirigeants.

Le modèle le plus commun du dirigeant actuel est un homme (à 92%) entre 45 et 50 ans (à 72%) qui passe 75% de son temps à répondre à des enjeux financiers et de reporting dont la principale préoccupation (89%) est la performance économique. Seuls 40% estiment avoir un projet humain à développer, 85% estiment que les sujets humains sont du ressort de leur DRH (IRSS, enquête réalisée en France auprès de 3 628 dirigeants, septembre 2009)

Le modèle physique de relation des dirigeants actuels est un modèle des plus archaïques face à l'explosion des réseaux en tout genre ; la sphère d'influence physique directe d'un Directeur Général n'excède rarement les 5% de l'effectif de son entreprise (Comité de direction, N-1 voir N-2). Seuls 20% des dirigeants passent plus de 30% de leur temps sur le terrain au plus près de la base de leur entreprise! (idem). Incroyable mais vrai. Désolant surtout !

Face à l'absence d'implication physique des dirigeants, tout devient sujet de communication « pour relayer et démultiplier » ; tant pis si les équipes n'ont pas « l'âme du sens » le message est passé. La communication RH et « managériale » atteint l'apogée de l'absurde en étant devenue une rustine face aux manques d'investissement humain. Diriger c'est aussi se donner à comprendre ; c'est aussi se donner tout court. A méditer longuement et sagement !

« 78% des salariés Français des entreprises de plus de 5 000 salariés regrettent le manque de proximité de leur dirigeants. 88% assimilent la fonction de DRH à une fonction administrative. 68% estiment que leur direction ne sait pas motiver leurs équipes. 92% rêvent d'un dirigeant humain et charismatique ! 65% font une différence nette sur le plan du management de proximité entre les entreprises dites familiales jugées plus proches de leurs salariés et les sociétés cotées jugées à la merci de la rentabilité ». Nostalgie d'un management paternaliste ? L'avenir nous le dira. (Institut de veille économique et sociale, septembre 2009).

**« DANS LA PLUPART DES PAYS OCCIDENTAUX LES SALARIES  
ASPIRENT A PLUS DE RECONNAISSANCE ET DE LIBERTE »  
(Financial Time, Septembre 2009)**

Depuis la fin des années 1990, les maux du boulot se répandent telle une pandémie ; 3,5 millions de journées sont perdues chaque année par la seule faute du stress en France, soit plus de 800 millions d'euros selon INRS.

Aux Etats-Unis le nombre de suicides a bondi de 30% ! 29% des salariés européens déclarent connaître des problèmes de santé liés au stress. On enregistre entre 500 et 600 suicides chaque année dans les entreprises Françaises (L'Express, 18 octobre 2009).

« Les mythes fondateurs de la relation au travail se sont tous effondrés, il ne reste que le fric » (Antonio Rivari, Psychologue). « Les 35h d'une part et la suppression du service militaire ont inversé les valeurs aux yeux d'une jeunesse élevée au rang d'Enfant Roi avant la grande déprime du monde du travail » (Congrès RH).

« La pression du court terme (36%), à une charge de travail trop importante (30%) et au manque d'écoute et de soutien de la hiérarchie (23%) sont les principaux motifs de tension relevés par LH2 les 2 et 30 octobre 2009.

Etre reconnu au-delà des critères distinctifs (âge, fonctions, compétences...), c'est-à-dire au sens humain et s'inscrire dans un projet collectif est une aspiration légitime qui laisse espérer la reconquête d'une humanité perdue ou oubliée. Un défi pour les dirigeants, en priorité pour les DRH qui ont là, l'opportunité de devenir des acteurs d'innovation et de prospective « managériale ».

## LE TRAVAIL DOIT RECONQUÉRIR ET REAFFIRMER LA DIMENSION EXISTENTIELLE DE CHAQUE INDIVIDU

« Travailler chez ..., Etre fier de représenter ..., Porter les couleurs de ... » bien avant d'exercer tel ou tel métier sont des objectifs clairs de la dimension de la cohésion recherchée par les individus. « La réputation de mon entreprise donne du sens à ma propre existence », « Si je ne suis pas fier de ma boîte, je suis gêné », « Croire en sa boîte c'est essentiel pour être en phase avec soi même » (Micro-trottoir, réalisé par la junior entreprise de l'INSAA, septembre 2009).

La réduction des espaces temps et physiques au profit d'une instantanéité du quotidien tire l'individu entre le sentiment d'appartenance à un genre humain universel et exacerbe les extrémismes identitaires en tous genres.

-L'omniprésence des technologies de communication abats les frontières entre sphère privée et sphère professionnelle imposant à un individu de sortir du dogme de l'équilibre de vie privée/vie professionnelle au profit de l'affirmation d'une harmonie identitaire où son emploi ne serait plus une notion d'opposition mais une source de réalisation de soi. Le problème est qu'il n'est ni armé ni guidé pour trouver cette harmonie et doit assumer une gestion quotidienne de paradoxes.

Le principe même de l'enjeu existentiel du travail comme source d'harmonie repose sur une notion majeure à reconquérir : la fierté d'être. La fierté d'être, impose de croire et d'avoir confiance en son environnement professionnel et en sa propre Marque Personnel. Dès lors comment rendre ses salariés militants du projet de l'entreprise ? Courage. Osons.

## LA GENERATION « MOI-NOUS » (16/21 ans) SUCCEDE A LA GENERATION Y

« La culture jeune se mondialise en matière sociale, politique, consumériste. Les jeunes sont plus proches les uns des autres, quelque soit leur pays d'origine que les adultes de ces mêmes pays » (Mats Lindgren, Président de Kairos Future, enquête mondiale sur les 16/21 ans, octobre 2009).

Cette génération accorde une faible confiance aux institutions (politique, médias, entreprises...). Schizophrène, elle a confiance en son avenir professionnel mais voit le monde aller dans le mur. Hédoniste elle cherche une qualité de vie centrée sur un petit cercle (la tribu) bien avant une quelconque réussite professionnelle ; c'est le cas de 34% des Français qui sont dans cette logique contre une moyenne mondiale de 24%, (Idem).

La famille est une valeur refuge pour les jeunes Français qui avec les jeunes Japonais sont les plus pessimistes. « Famille, Amis, Qualité de vie » représente le triptyque identitaire des jeunes des années 2010/2020, (Idem).

L'adolescence sous l'impulsion d'internet est devenue l'anti chambre de tous les extrêmes : alcool, sexe, drogue, violence, pratiqués ou non, font partie intégrante de la vie des adolescents à mi chemin entre le statut d'Enfant Roi et la perspective d'un monde adulte qu'ils jugent négativement pour 83%. Pour le psychologue Michel Stora la frénésie des jeunes sur internet s'explique par la volonté d'être reconnu à tout prix : « Ils considèrent leur réputation en ligne comme de l'audimat intime. Ils n'ont plus de notion d'intimité et de pudeur » (Le JDD, octobre 2009).

## LA GENERATION « MOI-NOUS » ANNONCE A MOYEN TERME UNE REVOLUTION SANS PRECEDENT DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Le relationnel digital et autres notions de réseau social décroqueront les murs organisationnels de l'entreprise et « blacklistera » les réflexes petit Chef au profit de plus de transparence.

L'équité sera une valeur morale et comportementale revendiquée de haut en bas de l'entreprise pour cette génération prompt à se mobiliser pour crier à l'injustice.

L'exemplarité comme source de croyance fondamentale sera un élément clé d'attractivité et de fidélisation pour « cette génération plus dure et lucide que la génération Y et soucieuse de rester maître de sa vie » (Béatrice Copper-Royer cofondatrice de l'association e-enfance et psychologue-octobre 2009).

La logique de preuves : pour cette génération les promesses ne valent rien, quel que soit le sujet, seule la capacité à fournir des preuves concrètes d'un engagement paie.

La Marque du « Moi » cohabitera de plus en plus avec celle de l'entreprise ; exister revient à se penser en Marque : « Je suis ma Marque » cette conscience « marketing » et « réputationnelle » de soi les rendra extrêmement sensibles à la réputation employeur des entreprises et l'élèvera naturellement en enjeu stratégique.

## LE POLITIQUEMENT CORRECT : LE FLEAU N° 1 DE L'IDENTITE RH ET PLUS GENERALEMENT DES GOUVERNANTS

Promotion de la non-discrimination (79%), Egalité hommes/femmes (75%), Embauche des jeunes (66%), Insertion des personnes handicapées (64%), Gestion des séniors (44%), sont les priorités en matière de RSE des entreprises européennes de plus de 1 000 salariés (CSC). Un seul thème récurrent « Changeons et soyons ouverts ». Le politiquement correct a investi ses sujets par des communications culpabilisantes qui pointent du doigt des comportements qu'il faut faire changer. La com passe avant les actes ; édifiant comme convictions...

Au moment où Facebook, Viadéo et autres réseaux sociaux deviennent les premiers intranets des grandes entreprises, véritables espaces collaboratifs fondés sur la confiance et la transparence perdues en entreprise, ces dernières continuent à argumenter de beaux discours sur le thème « ma richesse c'est les hommes » et à se méfier de toutes les formes d'échanges non contrôlées (blogs, forums, chat...)

La notion de e-réputation et d'empreinte numérique (concepts créés et déposés en 2008 par E-Walking, Cabinet de Conseil en e-réputation de Dreamgroup) commencent à s'imposer comme une priorité pour les années à venir pour 78% des entreprises de plus de 1 000 salariés. Les enjeux de e-gouvernance qui imposent le courage de la transparence sont considérés comme un défi par 68% des DRH mais un impératif pour seulement 38%. Preuve en est qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour rendre fluide et transparente l'entreprise ; deux critères pourtant majeurs de la motivation et de l'engagement...

Des entreprises osent pourtant casser le politiquement correct au profit d'une accessibilité totale avec, à l'arrivée, une adhésion des salariés à nulle autre pareille : Mc Donald's France qui fait l'unanimité sur sa Marque Employeur, Sephora et son blog collaborateurs qui l'élève au premier rang de la e-réputation ou encore Casino supermarchés et son site [12000etreshumains.com](http://12000etreshumains.com) qui magnifie le concept de tribu. Le sens de l'histoire est en marche.

## LA VRAIE VIE S'INVITE DANS LE MONDE FERME DE L'ENTREPRISE

« Fruit du chaos actuel, nous expérimentons le passage de la société de consommation à la société de considération. La récession a montré la vulnérabilité du « Moi je » et le danger des attitudes égoïstes. Les individus redécouvrent que c'est ensemble que l'on peut faire avancer les choses. Ce changement d'attitude correspond au déclin des valeurs masculines et guerrières au profit des valeurs féminines qui privilégient la solidarité et l'entraide. Sur le principe de l'agglomérat et du réseau de nouvelles combinaisons de vie se « pluggent » les unes aux autres » (Vincent Grégoire, chasseur de tendances au bureau de Style Nelly Rodi, 10/09).

« Nous n'avancions pas vers un registre d'affrontement guerrier mais dans un système d'échanges et de partage où les flux circulent en toute liberté. Ces nouveaux scénarios s'exercent dans tous les domaines, dans le travail comme dans le commerce et même dans les rapports des individus entre eux » (idem).

Pyramidale, souvent sclérosée et cloisonnée parfois kafkaïenne, toujours prompte à créer des petits chefaillons, l'entreprise du XXIème siècle ne résistera pas dans les années 2010/2020 à l'émergence des valeurs féminines de la vraie vie. Le Conso Battant (Panelontheweb) et l'Eco-Citoyen seront vigilants : pour les 25/49 ans les principaux critères d'achat sont au-delà du prix compétitif (70%), les garanties écologiques et le respect des droits des salariés (70%) et la confiance qu'inspire la Marque (Credoc, 15/10/09).

La démocratie directe d'internet où tout se sait, et tout se dit en temps réel, où chaque individu peut devenir un leader d'opinion, où « la vérité se grave dans le marbre », crée dans l'entreprise un big-bang sociétal qui marginalise les dinosaures d'une ère révolue et adeptes de l'autocratie au profit de la transparence et de l'émergence des réseaux. Accessibilité, transparence, proximité bousculent jusqu'aux règles de bienséance et imposent l'exemplarité du Savoir Etre comme référence de la respectabilité.

A noter aussi que 45% des recruteurs américains affirment se rendre sur les réseaux sociaux tels Facebook ou LinkedIn pour se renseigner sur les candidats qu'ils rencontrent. 96% des candidats (BAC+2) se renseignent eux sur le web et sur les réseaux sociaux avant d'accepter un rendez vous avec une entreprise (L'Etudiant.fr).

## LES SENIORS SONT ILS L'AVENIR DES JUNIORS ?

Au sein de l'Union Européenne, le taux moyen des seniors en activité (de 55 à 64 ans) est de 44,7% (28,3% à Malte contre 70% en Suède pour 38,3% en France, Eurostat). Le sous emploi des seniors est dû au fait que la discrimination encouragée par les plans successifs de départ en pré-retraite est bien admise par les DRH et les seniors eux-mêmes (IMS, 10/11/09). « La Loi Delalande censée les maintenir en activité les en a finalement écarté avant la barre fatidique des 50 ans, évitant aux entreprises de payer les indemnités. De plus, la politique du recrutement sans risque basée sur le principe du clonage exclue les jeunes et les seniors au nom de la rentabilité à court terme » (Exclusive RH, 20/10/09).

En 2050 en France, 22,3 millions de personnes seront âgées de 60 ans et + contre 12,6 en 2005 soit une hausse de 80% (INSEE). Les seniors devront travailler plus longtemps, c'est un fait incontournable, d'où la Loi qui oblige à partir de 2010 les entreprises de plus de 50 salariés à négocier et conclure des accords collectifs sur l'emploi des seniors.

Accompagner les seniors soulève la réflexion de la transmission dans des entreprises qui ces vingt dernières années ont souvent sacrifié leur patrimoine identitaire. L'équilibre entre l'emploi des juniors et des seniors est inévitable, un véritable « pont » doit être jeté entre ces deux publics qui ont beaucoup d'intérêts communs.

Les seniors ne sont plus l'amortisseur social de l'emploi des jeunes. Ce schéma est révolu face à l'impérieuse nécessité de faire changer les mentalités mais aussi de transformer les méthodes de recrutement, de formation, d'accompagnement.

Jeunes et Seniors offrent l'opportunité de repenser l'échelle Temps de l'entreprise. Là où l'extrême urgence du court terme a banni le présent, jeunes et seniors réhabilitent le temps humain : celui de l'apprentissage, de la maîtrise, de la transmission. Cette réhabilitation est une chance pour repenser l'échelle de vie de l'entreprise et offre aux dirigeants l'occasion de reprendre la main sur un temps qui leur a échappé depuis longtemps.

## SENIORS / JUNIORS : DEUX PUBLICS A LA CROISEE DES CHEMINS

### Une paupérisation croissante des jeunes

- ↳ 23 % de chômage des 15/25 ans
- ↳ 18 mois, le temps moyen de recherche d'emploi d'un débutant

### Une stabilité des séniors

- ↳ 6 % de chômage chez les plus 50 ans
- ↳ 48 % contre 52 % en 2008, acceptent l'idée de travailler plus longtemps

- ↳ 34 % des salariés affirment avoir eu des conflits intergénérationnels sur leur lieu de travail
- ↳ 62 % des Babyboomers estiment que la cohabitation est une source de productivité contre 72 % des Juniors qui pensent le contraire
- ↳ Salaires pour les jeunes contre avantages concrets pour les Séniors (temps libre, formation...) (Kelly Workforce, Septembre 2009)

## SENIORS / JEUNES LE CASSE TETE DU MANAGEMENT

- “ Le respect du statut et de la fonction passe après le respect de l'exemplarité pour les jeunes  
75% des juniors ne veulent surtout pas ressembler aux Patrons actuels.
- “ 70 % des causes de départ d'une entreprise sont dus à un problème avec son manager direct.
- “ Les séniors dans le respect de la hiérarchie exécutaient avec docilité, les juniors, eux veulent comprendre pour agir et imposent de revoir les critères de sélection des postulants aux fonctions de management : ouverture, écoute, générosité vs compétence, expertise, autorité.
- “ Les juniors ont une vie en ligne qu'ils ne considèrent pas déconnectée de leur vie de bureaux ; être connecté avec plusieurs univers (réels et virtuels) est un postulat de vie qui déconcerte souvent les séniors.
- “ Les jeunes Managers sont des individualistes : 70% des Managers trentenaires déclarent ne pas adhérer aux valeurs de leur entreprise. Ils font courir un vrai danger identitaire aux entreprises si aucun objectif de transmission de sens est assigné et aucun « bonus » lié à leur capacité à motiver n'est retenu dans le calcul de leur rémunération.

## LE SAVOIR TRANSMETTRE ET LA TRANSPARENCE : L'EQUATION GAGNANTE

SIX IMPERATIFS pour éviter la langue de bois du politiquement correct :

- ↳ Raisonner Communautés et structurer le maillage relationnel en respectant un discours socle identitaire puisé au cœur de l'ADN de l'entreprise, la Marque.
- ↳ Développer les rites culturels de l'entreprise en donnant du sens à l'action en référence à la Marque Maillot pour nourrir la dimension existentielle du travail de chacun.
- ↳ Impliquer la Gouvernance et l'amener à habiter sa Parole, en initiant notamment une stratégie de e-gouvernance.
- ↳ Eduquer le Management aux enjeux des juniors et des seniors en l'élevant en transmetteur de la culture du Maillot et en garant du mode « projet » de l'entreprise.
- ↳ Investir le web collaboratif en prenant conscience de son empreinte numérique et en osant offrir aux collaborateurs des espaces d'échanges internes/externes transparents et libres.
- ↳ Avoir l'ambition de transformer chaque salarié en Militant du projet de l'Entreprise.

## TOUT EST ET SERA DE PLUS EN PLUS ENJEU DE REPUTATION

« Entreprises soignez votre « e-réputation ». La gestion de l'image sur internet promet de devenir centrale en communication d'entreprise » (Les Echos, 25 août 08). La mobilisation instantanée des réseaux sociaux et la réhabilitation de l'individu en un tout identitaire cohérent mettent à mal 50 ans de marketing qui ont élevé la Marque en un millefeuille de territoires de « com ». La cohérence des actes et des discours est un postulat face aux enjeux de réputation.

Accepter les critiques, développer une présence « conversationnelle » et non institutionnelle sur le web, favoriser l'émergence de communautés (métiers, passions...) collaboratives internes/externes, recruter des « Community Managers »(...) l'entreprise doit pour développer une solide réputation se donner à partager.

L'entreprise du XXIème siècle ne sera plus pyramidale au sens des fondamentaux du siècle passé, elle migre vers un statut de réseau social à part entière dont l'influence dépendra de sa capacité à agréger, à partager. L'entreprise ouverte existe déjà dans les pratiques de millions de salariés sur les Facebook, Viadéo, LinkedIn et autres Twitter.

Les dirigeants (les DRH en premiers) vont découvrir de nouveaux outils de pilotage de leur réputation et de leur performance : veille numérique permanente, empreinte numérique... L'éternel Bilan Social sera bientôt rangé aux rayons des manuels d'histoires. Piloter, gouverner imposera une capacité à prendre le pouls de ses opinions publiques en temps réel.

Des pratiques douteuses en management où en recrutement, pire des suicides, une mauvaise réputation employeur... la sanction est et sera immédiate :

- 1) Être blacklisté et / ou être la cible de cyber manifestations
- 2) Voir ses ventes chuter et ses clients préférer la concurrence
- 3) Assister à une hémorragie de ses talents encouragée par les amis des amis des différents réseaux...
- 4) Faire l'objet d'attaques virales

L'entreprise est face au devoir d'exemplarité de la réputation. Qu'on se le dise.

## LA E-GOUVERNANCE AU SECOURS DU SENS

Seulement 4% des dirigeants des entreprises de plus de 1000 salariés ont pratiqués un chat, 1% assurent avoir un blog mais 58% se disent intéressés par ces nouvelles techniques de communication (Le Forum, 02/11/09)

Le déficit de sens n'est pas qu'une affaire de communication mais repose avant tout sur des modèles de management dits « ancien régime » adepte d'une logique de cour qui éloignent le CHEF de ses troupes. Plus l'entreprise est importante plus elle cautionne la distance, voire la sacralise. Terrible erreur. En un clic un dirigeant peut être proche, converser, échanger bref donner le sens sans cette ribambelle d'intermédiaires, à l'ensemble de ses salariés. 500, 1000, 100 000, jamais le PATRON, LE VRAI, et il n'y en a qu'un par entreprise, n'a été aussi accessible. Les techniques sont connues : chat, blog, forum...

Echanger, partager, argumenter est l'exercice du leadership ; cela réclame du courage, de l'honnêteté, de la générosité. Dans les 5 ans à venir tous les grands Patrons seront dotés de blog, c'est un fait. Ils prendront eux-mêmes le pouls de leurs troupes. Gare aux communicants de tous bords qui faisaient cuire leur soupe en vendant des plans de com sur le sens.

La e-gouvernance va redonner du sens au management et sera l'axe central de toute stratégie de communication et d'engagement des équipes. Jamais l'entreprise y compris multinationale n'a eu autant l'opportunité d'être cohérente par la voix de son Chef. La e-gouvernance va réhabiliter les fondamentaux et l'exigence du management mais aussi protéger la Marque en l'associant à celle de son leader.

# DREAMGROUP

Premier groupe indépendant  
de Conseil en Réputation d'Entreprise

## onTHEmoon

Conseil en Réputation Employeur

## RP·onTHEmoon

Cabinet de Relations Presse Corporate / RH  
Réputation avec les médias

## e.WALKiNG

Cabinet Conseil en Réputation On line

## DREAMSEARCH

Cabinet de recrutement et de pré qualification  
Réputation candidats