

Lēad^{MC}

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

La révolution des médias sociaux

Questions à
Mitch Joel
de Twist Image

Conversations en ligne
sur le lieu de travail :
Politique des médias sociaux
par Jim Warrington

Adecco

adecco.ca

Bilingual publication. English on reverse.

La rareté des ressources, un enjeu quotidien!



Ce document a été imprimé sur du papier fait à 100 % de fibres recyclées postconsommation certifié Eco-Logo. Le procédé n'utilise pas de chlore et fonctionne à partir d'énergie biogaz.

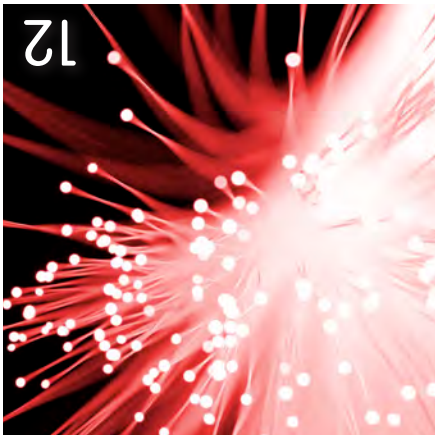
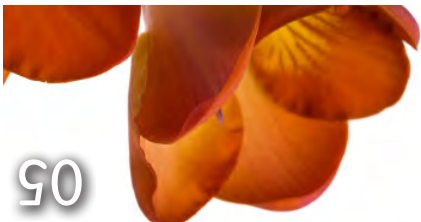
L'utilisation de ce papier nous a permis d'atteindre notre empreinte écologique en éparquant 175 arbres matures et en réduisant de 5,047kg notre production de déchets solides, de 477,426L notre consommation d'eau et de 31,9kg la masse de matières en suspension dans l'eau due à notre activité. L'emploi de biogaz nous a permis de diminuer notre consommation de gaz naturel de 721m³.

* travailler heureux, vivre mieux



Adecco

better work, better life *



05	ÉDITO	Sandra Hokansson
06	COLLABORATEURS	
07	EN EXCLUSIVITÉ	
	Conversations en ligne sur le lieu de travail : politique des médias sociaux	Jim Warrington
10	LOI	
	Sites de réseautage social : gérer dans une nouvelle sphère	Sharaf Sultan
12	TÊTE-À-TÊTE	
	La révolution des médias sociaux : questions à Mitch Joel, de Twist Media	L'équipe Adecco
18	ÉTUDE	
	Une Révolution?	Kamaraj Retnasami
20	NOUVELLES TENDANCES	
	La cybercompétence	Nicole Haggerty
22	RÉUSSITE	
	La sagesse du flou	Michael Adams et Jennifer Evans



Tous droits réservés. Aucune section de la présente publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement de l'éditeur. LEAD^{MC} accueille favorablement toute contribution, mais ne peut assumer aucune responsabilité à l'égard des documents non sollicités qui lui sont soumis, qu'il s'agisse de manuscrits, de photographies ou de tout autre matériel. Les opinions exprimées dans LEAD^{MC} sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue d'Adecco Employment Services Itée ou de ses sociétés affiliées. LEAD^{MC} est une publication semestrielle d'Adecco Employment Services Itée distribuée partout au Canada.

Rédactrice	Sandra Hokansson
Infographiste	Monique Creary
Auteurs	Michael Adams Jennifer Evans Nicole Haggerty Mitch Joel Kamraj Retnasami Sharaf Sultan Jim Warrington
Photos	istockphoto.com
Impression	Compagnies du groupe DATA
Editeur	Adecco Employment Services Itée 10, Bay Street, 7 ^e étage Toronto (Ontario) M5C 1G6 adecco.ca
Publicité	Kamraj Retnasami Directeur National du Marketing kamaraj.retnasami@adecco.ca
Remerciements	Carol Gilchrist Dawn Paret Romie Parmar Rija Rochefort Bryant Telfer Anick Vinet
Service à la clientèle et abonnement	lead@adecco.ca

Réseauteurs sociaux : le Canada au premier rang mondial.

PAR SANDRA HOKANSSON
Présidente et Directrice nationale
Services d'emploi Adecco limitée

En 2008, le Canada se classait au 1^{er} rang quant à l'utilisation des sites Web de réseautage social. Surpris? Vous ne devriez pas l'être. Les Canadiens ont été à l'avant-plan de la révolution du réseautage social. Je n'aime pas l'admettre, mais lorsque j'ai commencé dans ce domaine, l'ordinateur personnel n'avait pas encore été inventé et l'Internet était réservé à l'usage militaire. Sur une très courte période, nous avons changé fondamentalement la façon dont nous travaillons, en utilisant un éventail de moyens de communication et d'outils de plus en plus évolués pour effectuer nos tâches.

Le réseautage social est une question particulièrement intéressante pour les professionnels des ressources humaines. La stratégie de recrutement doit commencer à inclure les sites Web de réseautage social, car on peut en tirer profit pour faciliter la recherche de candidats de qualité. Plus généralement, les entreprises doivent réfléchir à la meilleure façon d'utiliser ces sites Web comme forums de communication et pour accroître la notoriété de la marque. Les occasions sont nombreuses, mais les risques inhérents de mauvaises communication et de rétroaction négative signifient que chaque entreprise doit évaluer attentivement les compatibilités particulières entre leur entreprise et cette nouvelle forme de communication. Selon toute vraisemblance, les RH joueront un rôle important dans l'orientation des protocoles des entreprises sur la question.

Nous ne pouvons pas savoir ce que l'avenir réserve à ces sites Web ou ce que sera la prochaine évolution sociale. Mais une chose est claire : pour les Canadiens, ils ajoutent de la valeur à leurs vies, et le réseautage en ligne est devenu une façon de vivre pour la majorité d'entre nous. Les entreprises ont besoin d'en apprendre davantage sur ces sites de communication, de planifier une stratégie et de sauter dans la mêlée!

Dans cette édition de LEAD™, nous sommes enthousiastes à l'idée de partager avec vous une entrevue avec le chef de file au Canada dans ce domaine, Mirich Joel, président de Twist Image, ainsi qu'avec plusieurs autres spécialistes éminents de ce sujet, comme Jim Warrington (président de Fantail Communications) et Nicole Haggerty (professeure agrégée à l'Université de Western Ontario). J'aimerais également remercier nos contributeurs réguliers, Michael Adams et Sharaf Sultran (au nom de Rubin Thominson LLP).

Cordialement,

Sandra Hokansson

Adecco utilise des médias sociaux. Visitez-nous à
adecco.ca/linkedin, adecco.ca/facebook and adecco.ca/twitter.

Sur une très courte période, nous
avons changé fondamentalement
la façon dont nous travaillons, en
utilisant un éventail de moyens de
communication et d'outils de plus
en plus évolués pour effectuer
nos tâches.





Mitch Joel

Lorsque Google a voulu expliquer le marketing en ligne aux marques les plus influentes du marché mondial, c'est à **Mitch Joel** qu'on a demandé de rejoindre le Googleplex à Mountain View, en Californie. Mitch Joel est président de Twist Image, une agence de communication et de marketing numérique plusieurs fois primée. Il est reconnu comme un visionnaire dans le monde du marketing et des communications, un expert en publicité interactive et une figure de proue dans sa communauté. Il s'agit également d'un blogueur, d'un baladodiffuseur, d'un entrepreneur passionné et d'un conférencier qui partage, à travers le monde, ses connaissances sur le marketing en ligne et les stratégies de marque personnelle. En 2008, Mitch a été reconnu comme le Canadien le plus influent dans le monde des médias sociaux et l'un des 100 meilleurs spécialistes du marketing sur Internet dans le monde. Il a eu l'honneur de figurer dans la prestigieuse liste canadienne des « Top 40 Under 40 » qui souligne les réussites personnelles et professionnelles exceptionnelles des personnes de moins de 40 ans. Mitch Joel est invité régulièrement en tant qu'expert par le journal télévisé de CTV, Canada AM, CBC NewsWorld, Marketing Magazine, Strategy, The Globe & Mail, The National Post et beaucoup d'autres médias. Sa chronique intitulée « New Business — Six Pixels of Separation » est publiée deux fois par mois dans la rubrique Affaires de la Gazette et au Vancouver Sun. Il rédige également une rubrique mensuelle intitulée Ultra Portable pour En Route Magazine. Son premier livre, *Six Pixels of Separation*, dont le titre est tiré de son blogue et à son balado à succès, sortira à l'automne 2009.



Jim Warrington

Jim Warrington cumule plus de 30 années d'expérience dans le domaine des communications intégrées et du marketing, une expertise qu'il met au service de son agence de relations publiques (RP). Fantail Communications se spécialise dans le développement de solutions de RP innovantes destinées au marketing de consommation et au marketing interentreprises. Jim s'est forgé une solide réputation sur le plan du développement de stratégies de marques. Il a également fait ses preuves en menant différents projets dans les domaines de la stratégie d'affaires, de la publicité, des relations publiques et des relations avec les investisseurs, du marketing événementiel, des commandes et de la création d'alliances. Plus de 130 entreprises et clients oeuvrant dans 21 champs d'activités différents, de la jeune entreprise Internet aux grands groupes mondiaux, ont bénéficié de son expérience acquise aussi bien au Canada qu'à l'international. Jim qui parle couramment anglais et français, est un expert reconnu des stratégies de communication et du développement du capital-marque. Son entreprise plusieurs fois primée est réputée pour sa créativité et ses solutions de marketing intégrés. Jim possède un diplôme de marketing de l'Université Bishop's de Lennoxville, au Québec. Il est l'ancien président de la branche torontoise de l'American Marketing Association. Il siège aussi au conseil d'administration de la fondation ABC Canada Literacy Foundation. Enfin, il est fondateur et coprésident du Marketing Hall of Legends of Canada.



Nicole Haggerty

Nicole Haggerty est professeure agréée en systèmes d'information de gestion à l'école de commerce Richard Ivey de l'Université Western Ontario. Ses recherches portent sur l'harmonisation des TI avec les affaires et sur le développement des aptitudes, notamment la compétence virtuelle. Son travail a fait l'objet de nombreuses conférences. Nicole Haggerty a également publié des articles dans différents magazines, notamment dans *Information Systems Journal*, *Human Resource Management* et *Information and Management*.



Sharaf Sultana

Sharaf Sultana est associé chez Rubin Thomson LLP. Il apporte son soutien aux clients, aux employés et aux employeurs en leur offrant des services de conseil et de recherche juridiques concernant tout un éventail de questions relatives au droit du travail. M. Sultana est un orateur et un débateur passionné. Il a fait un stage auprès d'un grand cabinet d'avocats en droit du travail à Ottawa, où il a travaillé sur des cas de cessation d'emploi, d'arbitrage, de médiation, sur des questions de droit de la personne et des négociations collectives. Il a été reçu au Barreau en juin 2008. Avant de devenir avocat, M. Sultana a travaillé à titre de consultant pour l'Organisation internationale du Travail (OIT), où il a collaboré, entre autres, à l'élaboration d'un manuel sur les normes internationales du travail et à une étude portant sur le travail forcé.



Michael Adams

Michael Adams est président d'Environics, un regroupement d'entreprises de recherche en commercialisation et de conseil en communication. **Jennifer Evans** est présidente de Sequentiala-Environics, un groupe-conseil en communication numérique primé qui se penche sur la relation virtuelle entre ses clients et les intervenants à qui ils ont affaire.

Conversations en ligne sur le lieu de travail : politique des médias sociaux

PAR JIM WARRINGTON

Bienvenue dans le nouveau monde du travail où les croyances traditionnelles, les comportements et les canaux de communication traditionnels volent en éclat. Bienvenue dans le monde où la conversation est reine. Bienvenue sur la Toile, les blogs, Facebook, Twitter, Myspace, YouTube, Daily-

Del.icio.us.

Besoin d'aide pour vous y retrouver? Existe-t-il un moyen simple de comprendre tout cela?

Oui! Mais vous devez d'abord comprendre qu'un usage judicieux des médias sociaux peut renforcer les relations entre les employés, les clients et les autres intervenants. Et, en plus,

cela peut rapporter gros.

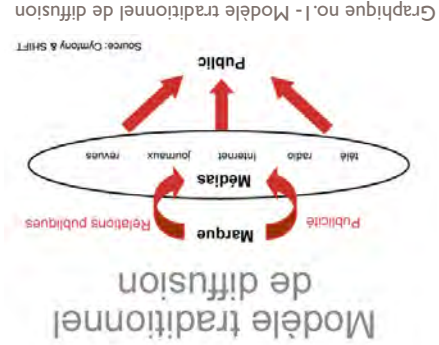
Voici pourquoi. Soyons clairs, votre personnel utilise déjà le réseautage social. Au personnel téléphone, au bureau, à la maison. Cette utilisation peut se présenter sous la forme de publications ou de blogs en lien avec le travail ou encore concerner une plateforme personnelle comme Facebook. Cela peut également se traduire par une réaction personnelle à une actualité publiée en ligne relative à un produit que votre entreprise fabrique. L'utilisation des médias sociaux sur les lieux de travail a doublé entre 2007 et 2008. Comment doivent réagir les DG ou les VP des RH?

Cet article vise à donner quelques conseils et idées aux dirigeants afin qu'ils puissent comprendre les éléments essentiels d'une politique des médias sociaux : comprendre l'impact de ceux-ci sur les entreprises et comprendre les façons d'encourager leurs employés à tirer profit des opportunités personnelles et organisationnelles qu'ils représentent.

Médias sociaux sur les lieux de travail

Les médias sociaux sont tous les outils utilisés par les employés pour communiquer

ou entrer en relation avec une communauté à des fins personnelles ou professionnelles. Un récent sondage mené aux États-Unis révèle que l'utilisation des moyens de communication en ligne au bureau est acceptée par 69 % des entreprises américaines. Comme vous pouvez le constater, il ne s'agit plus de savoir si, en tant que directeur d'entreprise, vous autorisez vos employés à passer du temps sur les réseaux sociaux. Il s'agit plutôt de créer un environnement de tolérance et de mettre en œuvre une politique pertinente qui garantisse que l'usage des médias sociaux se fasse dans l'intérêt de l'entreprise, tout en octroyant à vos employés du temps pour eux.



Graphique no. 1 - Modèle traditionnel de diffusion
Source: Cymfony & SHIFT

La situation actuelle n'est pas si différente de l'ère pré-Facebook. Les employés ont besoin de temps pour eux et n'hésitent pas à le prendre. Dans les faits, 66 % des adultes canadiens font partie d'un réseau social, certains d'entre eux au travail. Ainsi, vous ne pourrez pas stopper la tendance. Vous devez seulement mettre dans vos priorités l'élaboration d'une politique à ce sujet.

Voici deux axes à aborder : les médias sociaux pour votre entreprise et l'implication de vos employés.



Graphique no. 2 - Modèle actuel de conversation
Source: Cymfony & SHIFT

Comment augmenter la croissance de l'entreprise et sa compétitivité grâce aux médias sociaux

Dans tous les types d'entreprise, que l'on soit en présence de marketing intercon-sommateurs ou interentreprises, la façon d'influencer le client et de générer des revenus a considérablement évolué (voir graphique no.1). Avant, le marketing interruptif (ou le modèle traditionnel de diffusion) inondait de messages les prospects et les clients d'une entreprise, à l'aide de médias de masse unidirection-nels payants ou gratuits (voir graphique no.2). Aujourd'hui, les meilleurs spécialistes du marketing entretiennent des discussions avec leurs clients actuels et leurs clients potentiels. Ainsi, ils créent des relations individuelles entre leur marque, leurs employés, la communauté des clients et les adeptes de l'organisation. Les outils qui prennent en charge ce modèle conversationnel sont des outils d'Internet, principalement des médias sociaux.

Voici trois conseils de Paul Worthington de Wolff Olins à New York pour expliquer à vos employés comment influencer une discussion en ligne (blogs, réseaux, vidéos, forums de discussion) relative à votre entreprise, mais sur laquelle vous n'avez pas le contrôle :



1. Ecoutez puis répondez. Ecoutez d'abord la conversation avant de répondre et d'agir. Lorsque vous le faites, soyez compréhensif et honnête. Face à un client heureux, soyez encourageant. Face à un client mécontent, soyez serviable et ouvert.

2. Soyez à l'aise avec l'ambiguïté. La discussion peut vous sembler décousue, chaotique et incontrôlable. C'est normal. Elle n'est pas entre vos mains, ce n'est donc pas à vous de la gérer ou de la contrôler. Tout ce que vous avez à faire, c'est de donner une réponse réfléchie et, souvent, filtrée. Prenons par exemple la conversation ci-dessous :

3. Filtrerez vos réponses en fonction de votre objectif. Ne soyez pas dépassé par la conversation. Rappelez à vos employés la mission et les valeurs de votre entreprise, ainsi que l'objectif de la marque. Servez-vous de ces lignes directrices comme des filtres pour réagir à ce que vos employés diffusent en ligne.

Comment améliorer la satisfaction des employés et les fidéliser grâce aux médias sociaux

De la même façon que vos employés discutent en ligne de l'entreprise avec des clients, ils doivent également se sentir à l'aise de discuter avec l'équipe dirigeante. Quoi que vous fassiez, les discussions vont bon train autour de l'entreprise. Alors, pourquoi ne pas mettre en œuvre une politique qui encourage une discussion franche sur les suggestions, les commentaires et les difficultés que rencontrent les employés ? Comment ? Par un blogue ouvert du DG adressé aux employés sur l'intranet de l'entreprise, une page Facebook pour les employés ou un microsite protégé par un mot de passe ; en fait, peu importe la solution, tant qu'elle correspond au style et au niveau de confort de votre organisation.

Avec les contraintes budgétaires qui touchent les communications destinées aux employés comme tout le reste, les médias sociaux permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des employés, à leurs conditions et pour un coût minime.

Il est vrai qu'il existe une tendance anti-Facebook, une vision éritiquée du phénomène, souvent manifestée par les responsables des services informatiques. Cette tendance

Une politique de médias sociaux efficace

On a beaucoup écrit à ce sujet et de nombreuses pratiques sont mises à l'essai au moment même où nous écrivons cet article. Voici les réflexions les plus intéressantes autour des politiques concernant les médias sociaux :

- Mettez les médias sociaux en contexte pour vos employés — le droit à la vie privée reste inchangé et l'entreprise se réserve le droit de contrôler l'usage de ces médias, quelle qu'en soit la source. En outre, les politiques de confidentialité, d'éthique, de lutte contre le harcèlement restent les mêmes en contexte de réseautage.

- Montrez aux employés comment ils peuvent valoriser leur travail et leurs opinions grâce aux médias sociaux. En respectant les valeurs de l'entreprise et en aidant l'entreprise à communiquer, vos employés vous aident à renforcer votre image de marque. Donnez-leur une liste de trois comportements à respecter. Fournissez-leur un guide des choses à faire et à ne pas faire. Faites la liste des sujets à aborder (produits, personnes, événements) et à ne pas aborder (finances, ventes, recherches). Un rapport récent révèle que Twitter a permis à un spécialiste du marketing informatique de générer des ventes s'élevant à 1,5 million de dollars au cours des 18 derniers mois. Donnez à votre équipe les moyens d'en faire autant !

- Ajoutez à la politique d'usage du téléphone et de la messagerie électronique, une partie relative aux médias sociaux. Ford le fait et considère ces médias comme un outil de communication au même titre que les autres.

Investissez dans la formation. Formez vos employés à l'utilisation de Twitter à des fins de promotion de vos produits et services et à des fins de communication efficace entre eux. Twitter enregistre une croissance de 1,386 % par an, il est donc temps que votre personnel soit préparé. Votre politique doit préciser que lorsqu'un message est censé refléter



Adecco

vous invite
à prendre

« le Lead^{MC} ».

Abonnez-vous

dès aujourd'hui.

Conseils, tendances

et coups d'œil.

Lead^{MC}, le magazine de ressources humaines exclusif à Adecco, est publié et distribué à travers l'ensemble de notre réseau de 65 agences deux fois par année. Lead^{MC} présente le point de vue de divers spécialistes de l'industrie sur les enjeux actuels en matière d'emploi, de ressources humaines et de milieu de travail.

Pour souscrire à un abonnement gratuit ou savoir comment devenir collaborateur au magazine, faites parvenir un courriel à lead@adecco.ca

Adecco

better work, better life[®]

1.866.646.3322
adecco.ca

* travailler heureux, vivre mieux

Les dix règles à suivre – le meilleur guide pour une politique des médias sociaux destinée aux employés

Sharlyn Lauby, présidente d'Internal Talent Management, a très bien résumé les conseils à donner aux employeurs et aux employés sur son blogue à hrbarrender.com :

1. Présentez le but des médias sociaux : il s'agit de prendre les aspects positifs de cette tendance grandissante et d'en faire des générateurs de succès, de revenus et de fidélisation.
2. Les gens doivent assumer la responsabilité de ce qu'ils écrivent : le discernement et le bon sens sont les clés.
3. Restez authentique : lorsque vous jugez que cela est approprié, donnez votre nom, votre fonction et le nom de votre entreprise. Les gens préfèrent échanger avec des sources fiables.
4. Tenez compte de votre public : parmi vos lecteurs, vous trouverez des clients et des employés actuels, passés ou futurs. Ne les isolez pas.
5. Faites preuve de discernement : réfléchissez-y à deux fois avant de cliquer sur le bouton « envoyer »; pensez à vos paroles et à l'image qu'elles donnent de vous et de votre entreprise.
6. Respectez la communauté : tout est question de respect mutuel. En apportant votre soutien aux autres, vous recevrez leur en retour.
7. Respectez les droits d'auteur et l'usage loyal : donnez toujours aux gens le crédit de leurs idées et leurs commentaires.
8. Protégez les informations confidentielles et exclusives : être transparent ne signifie pas révéler des secrets commerciaux.
9. Donnez un avis précieux : appuyez-vous sur les commentaires des gens, ajoutez de la valeur à leurs points de vue ou à leurs demandes. Vous et l'entreprise devenez ainsi une source sûre d'informations et d'affaires.
10. Productivité : les médias sociaux sont un moyen de communication avec vos clients, vos collègues et vos fournisseurs. Le succès de votre entreprise dépend avant tout de l'efficacité de vos communications.

Jim Warrington est président et stratège principal de l'agence de relations publiques Fantail Communications Inc., basée à Toronto. Sa firme déploie des programmes de médias sociaux et traditionnels de diverses organisations canadiennes et internationales de consommation et de commerce interentreprises. Jim est également le coprésident du Marketing Hall of Legends of Canada.

dominer leur secteur d'activité, les médias sociaux sont une occasion incroyable d'améliorer leur politique de ressources humaines. On compte désormais 10 entreprises de premier ordre sur Facebook qui s'inscrivent dans le déploiement progressif de sa plateforme professionnelle. Ces entreprises ont trouvé le filon. Ne restez pas en plan sur le bord de la route! •

¹ Awareness Inc. Report on Enterprise Applications of Web 2.0, 2008

• Élargissez votre Code de conduite actuel, celui qui se base sur la mission, les valeurs de votre entreprise et la promesse de votre marque, afin qu'il inclue TOUTS les médias utilisés par vos employés. C'est une extension naturelle à ce que vous avez déjà mis en place. Ajoutez également les lignes de conduite concernant l'usage des médias sociaux dans vos contrats d'embauche.

ter l'opinion ou la position de l'entreprise, ce message doit être approuvé en amont avant publication.

Sites de réseautage social : gérer dans une nouvelle sphère

Risques pour les employeurs

Les gens subissent de plus en plus de contraintes de temps dans leur vie quotidienne. La technologie s'est adaptée en conséquence pour favoriser une vitesse et une efficacité accrues non seulement au travail, mais aussi dans la sphère sociale. Il en découle un simple clic d'un bouton, les gens peuvent avoir accès plus rapidement que jamais à un nombre quasi illimité de contacts sociaux. Les fameux « sites de réseautage social » (SRS), comme Facebook et MySpace, constituent l'un des outils principaux de ce nouveau type de socialisation. Ces sites Web facilitent l'interaction sociale en permettant aux utilisateurs de créer leur profil personnel, tout en ayant accès à des quantités importantes d'information à propos des autres utilisateurs. Bien que les SRS revêtent plusieurs attributs positifs, ils recèlent également le potentiel d'être utilisés à mauvais escient. La même technologie SRS qui permet le transfert rapide et efficace de données peur, entre les mains d'utilisateurs mal intentionnés, servira avec la même efficacité à diffuser des renseignements confidentiels et destructeurs. Le défi des employeurs consiste à la fois à demeurer conscients des risques inhérents aux SRS et à y répondre pertinemment. Le texte qui suit examine certaines des questions de droit soulevées par les SRS ainsi que des stratégies de gestion du risque.

Autres risques pour une organisation

Les interventions des employés sur les SRS
représentent également un risque pour les
employeurs en cas de mauvais usage de rense-

De plus, les employeurs ont de bonnes raisons de se préoccuper du harcèlement, puisqu'un phénomène accru de plus en plus d'atteintes des législateurs. L'article 264 du Code criminel du Canada (C.c.) décrit explicitement le harcèlement criminel comme incluant toutes formes de communication virtuelle et de messagerie non sollicitées, punissables par procédure sommaire ou mise en accusation. En outre, le gouvernement ontarien a récemment présenté le projet de loi 168, lequel aborde précisément le harcèlement professionnel par le truchement d'une proposition de modification à la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Si le projet de loi 168 était adopté, les employeurs se verraient dans l'obligation non seulement de réagir aux problèmes de harcèlement professionnel, mais aussi de prendre des mesures proactives pour éviter qu'ils ne surviennent.

la race. Autrement, les employeurs peuvent faire l'objet de plaintes pour diffamation ou harcèlement professionnel lorsque des employés tentent de les tenir responsables, directement ou indirectement, des commentaires négatifs émis en ligne par un employé ou concernant d'autres employés. Cela peut être particulièrement significatif quand les employés menacent ou dénigrent d'autres membres de leur propre organisation. Dans un tel cas, si l'employeur n'a pas pris les mesures nécessaires pour limiter ce type de comportement, il pourrait se retrouver indirectement responsables des actions de la race.

de répondre activement à tout comportement discriminatoire ou harcèlement relatif à un motif illicite en vertu du Code, comme le sexe ou

Il fut un temps où les employeurs restreignaient leurs préoccupations relatives au comportement des employés à leur milieu de travail. Cependant, à la lumière des inconvenients qui peuvent être causés par les interventions des employés sur les SRS, les employeurs doivent être plus attentifs aux activités de leur personnel hors du milieu traditionnel de travail. De plus en plus, les employeurs répondent aux activités néfastes des employés par des mesures disciplinaires et le renvoi. Les tribunaux ont démontré leur volonté de faire

Volonté des tribunaux à appliquer la discipline et le renvoi en réponse aux activités

Les interventions des employeurs sur les SRS peuvent aussi présenter un risque pour les organisations en cas de diffusion d'annonces diffamatoires envers l'organisation ou ceux qui y sont associés. Il est concevable que des commentateurs désobligants diffusés sur un SRS puissent être lus et répandus par des millions de personnes. Ainsi, il devient difficile pour une organisation de contrôler les messages essentiels au maintien d'une image favorable auprès du public.

gnements confidentiels no d activités apres à entacher l'image de marque ou la réputation de l'employeur. En effet, les employés utilisateurs de SRS peuvent divulguer des renseignements à autrui sur divers portails Internet, croyant qu'ils y sont autorisés ou encore protégés parce que les SRS représentent des forums hors du milieu de travail. Selon l'aptitude des utilisateurs à recueillir l'information disponible sur un SRS, les renseignements confidentiels des organisations pourraient se trouver compromis. Étant donné l'importance grandissante de la propriété intellectuelle pour la compétitivité commerciale, la fuite de renseignements confidentiels dans la

respecter les réactions des employés en tenant les employés responsables de leurs interventions inappropriées en ligne.

Fait révélateur, un nombre croissant de commissions et de tribunaux canadiens ont confirmé des congédiements motivés lorsque les activités d'un employé hors des lieux de travail sont suffisamment préjudiciables aux intérêts et à la réputation d'un employeur. Ces décisions semblent refléter la reconnaissance, par le système judiciaire, du fait que les activités des employés hors de l'entreprise puissent avoir des conséquences sérieuses et néfastes sur le milieu de travail et sur l'organisation dans son ensemble.

Le cas d'Alberta c. Alberta Union of Provincial Employees (R. Gervance) [2008] A.G.A. no 20 constitue un exemple concret de la confirmation d'une mise à pied motivée par des activités en ligne. Dans ce cas, l'employeur avait licencié une employée à la suite d'une enquête relative à des commentaires négatifs émis en ligne par cette dernière sur un forum concernant des collègues et gestionnaires. L'employée rédigeait un blogue personnel accessible au public, dans lequel elle ridiculisait ses collègues et dénigrerait les processus administratifs. Elle remplaçait les noms vérifiables des personnes visées par des pseudonymes, mais en fournissait des descriptions si détaillées que ces personnes devenaient aisément identifiables. Dans l'un des commentaires, elle avait aussi utilisé son propre nom ainsi que celui de son lieu de travail. Elle affublait ses collègues de surnoms offensants; par exemple, sa superviseuse était « Nurse Ratched » ou « la cinglée en charge ». La plaignante n'a pas présenté d'excuses aux victimes, elle s'est plutôt contentée de les publier sur le blogue en question.

La commission d'arbitrage a confirmé le renvoi en raison de la nature désobligeante des commentaires de l'employée, de sa réaction bel-

ligérante et de son absence de remords quand la direction l'a confrontée avec les faits. La commission a aussi fait remarquer que l'employée n'avait entrepris aucune mesure pour bloquer l'accès du public à ses commentaires.

La jurisprudence montre clairement que l'existence d'un lien suffisant entre l'activité de l'employé et les intérêts commerciaux légitimes d'un employeur semble constituer le point de référence pour estimer si la conduite de l'employé justifie la mesure disciplinaire ou le renvoi. Par conséquent, il y aurait une porte ouverte pour que les employeurs plaident le congédiement justifié quand un employé se livre à des activités qui entrent en conflit avec la réputation relative au milieu de travail. Ou encore si ces activités portent atteinte à la réputation de l'organisation. Comme dans le cas albertain décrit précédemment, l'existence d'une politique organisationnelle justifiant la mise à pied d'un employé dans un cas semblable constitue un facteur important.

Stratégies de protection des intérêts des employés

Bien qu'il ait été démontré que les SRS comportent des risques pour les employés, ces derniers peuvent prendre certaines mesures pour les minimiser. Tout d'abord, ils peuvent s'informer quant aux renseignements disponibles sur les SRS en se familiarisant avec la technologie et en la passant en revue régulièrement. Les employés devraient aussi réagir de façon proactive à toute information domageable apte à influencer les employés ou l'organisation dans son ensemble. Une analyse approfondie de chaque situation peut servir à dicter une réponse appropriée, qui peut inclure une mesure de discipline et le renvoi éventuel d'employés. Au besoin, les employeurs peuvent également songer à solliciter un avis juridique pour explorer les possibilités d'action en diffamation et manquer ment à l'obligation de confidentialité.

En outre, l'activité sur les SRS peut être gérée en créant des politiques cohérentes qui exposent clairement les attentes de l'employeur en matière d'utilisation des SRS par les employés. Ces politiques devraient aborder tout un éventail d'engagements, y compris la confidentialité, le respect entre collègues, la loyauté, ainsi que l'importance d'éviter tout harcèlement professionnel. Voici quelques points que les organisations devraient songer à intégrer à leurs politiques :

- les utilisations permises, s'il y a, de SRS en milieu de travail, et le but de cette utilisation;
- le comportement attendu des employés sur les SRS, relativement aux sujets liés à leur emploi;
- les renseignements relatifs à l'importance de maintenir un environnement sécuritaire et libre de discrimination et de harcèlement;
- insistance sur le fait qu'un comportement respectueux des politiques de l'employeur est attendu à l'extérieur comme à l'intérieur du milieu de travail;

la mesure dans laquelle l'employeur peut surveiller toute activité des employés sur les SRS;

- un rappel aux employés que les renseignements publiés sur les SRS peuvent être consultés par un large éventail d'individus et d'organisations, y compris les anciens ou actuels employés et employeurs, les concurrents, les clients ou les agences gouvernementales;
- un rappel de la permanence possible de l'information transmise sur les SRS;
- les conséquences éventuelles des activités sur les SRS qui contrevennent à la politique de l'employeur (les mesures disciplinaires, par exemple, voire le renvoi);
- la façon dont cette politique se rapporte aux autres (c.-à-d. les obligations des employés à l'égard du maintien de la confidentialité de l'information).

La création par les employeurs de politiques détaillées en matière d'utilisation des SRS peut avoir un effet dissuasif sur les employés quant aux activités inappropriées. Ces politiques permettent aussi d'exposer les conséquences éventuelles d'un usage abusif des SRS.

Conclusion

Les SRS présentent un exemple concret, mais non sans risque, de la façon dont le réseautage social peut être favorisé par la technologie. Cependant, les employeurs peuvent gérer correctement les inconvénients potentiels qui y sont associés. En exerçant une diligence raisonnable et en adoptant des mesures proactives, ils peuvent non seulement minimiser les risques associés aux SRS, mais aussi être prêts à y répondre adéquatement le cas échéant.

Sharnaf Sulian est juriste pour le cabinet d'avocats en droit du travail Rubin Thomson LLP. Ce cabinet se spécialise dans l'offre de solutions juridiques optimales aux problèmes complexes en milieu de travail. M. Sulian peut être joint à Toronto (Ontario) au 416-847-1814, ou à sharnaf@rt-law.ca. Pour de plus amples renseignements, consultez le www.rubinthomson.com.





La révolution des médias sociaux

Mitch Joel, de l'agence de marketing électronique Twist Image, répond aux questions d'Adeco au sujet de l'essor des médias sociaux.

PAR ADECCO



Mitch Joel

Comment définiriez-vous les médias sociaux ou le réseautage social à quelqu'un qui n'est pas familiarisé avec le marketing en ligne?

Avant que l'Internet ne devienne ce qu'il est aujourd'hui, il s'agissait surtout d'une technologie de l'information. Cela signifie que vous pouviez aller en ligne et lire les articles écrits par d'autres, cliquer sur des images ou des liens vers d'autres articles. C'est à peu près tout ce que vous pouviez faire. Or, à mesure que cette technologie a évolué et a attiré de plus en plus de personnes, nous avons pris conscience que le contrôle des pages Web ne devait plus être réservé à une poignée d'individus, mais qu'il devait s'ouvrir au plus grand nombre. De plus, des plateformes de diffusion ont vu le jour et ont permis à tous de publier leurs pensées par le biais de textes, d'images ou de vidéos. Puis, de nombreuses plateformes communautaires se sont développées, notamment les réseaux sociaux tels que Facebook. Ces plateformes ont permis à tout un chacun de créer son profil

personnel et ainsi d'entrer en relation avec d'autres personnes ayant des caractéristiques ou des intérêts communs. Finalement, on est arrivé à créer un réseau basé principalement sur les interactions sociales, c'est-à-dire sur les méthodes utilisées pour encourager les autres à entrer en relation avec vous et vous encourager, vous, à entrer en relation avec les autres. Tout cela sans oublier l'aspect créatif de ces réseaux qui consiste à ne pas juste s'asseoir et profiter passivement de l'Internet. En effet, ces plateformes n'ont de valeur et de pouvoir qu'à partir du moment où vous participez au contenu et où vous jouez un rôle dans leur création.

Pensez-vous que toutes les entreprises devraient-elles les éviter? Certaines vent utiliser les réseaux sociaux? Certaines

Pour moi, la question qu'il convient de poser est la suivante : est-ce que n'importe quelle entreprise peut trouver un intérêt à utiliser les médias sociaux? La réponse est >

Ce que je voudrais faire comprendre aux gens, c'est que les nouvelles tendances sont déjà là. Il existe tellement de plateformes et de réseaux que nous commençons à peine à comprendre.

« oui », sans aucun doute. Quand et comment ? Tout dépend de sa stratégie d'entreprise. Dans les réunions d'entreprises, il n'est pas rare d'entendre des questions du type : « Que faisons-nous sur Facebook ? » Ou encore : « Que faisons-nous sur Twitter ? » Mais ce sont les mauvaises questions à se poser. La bonne question serait « Pourquoi ? » : « Pourquoi devrions-nous être sur Twitter ? Pourquoi devrions-nous être sur Facebook ? » La question du « pour-quoi » nous amène à la stratégie de l'entreprise. Se demander simplement « quoi » n'est qu'une tactique. Donc, si vous avez un plan d'affaires, une stratégie et des objectifs et que, par cette stratégie, vous vous rendez compte que certains de ces réseaux sociaux ou médias sociaux peuvent vous aider à communiquer votre message à un public plus large ou mieux ciblé, alors, oui, ces plateformes présentent un intérêt pour vous. De plus, ces plateformes mettent à votre disposition de nombreux aspects relationnels internes qui peuvent être très précieux. Pensez à toutes les entreprises qui passent de l'Intranet à une plateforme de base Wiki qui permet à chaque individu de modifier une page et à l'entreprise de partager des connaissances fondamentales. En règle générale, lorsqu'un nouvel employé est embauché dans votre entreprise, il s'en suit inévitablement les questions suivantes : « Où sont les toilettes ? Quelle est la meilleure place pour dîner ? Où dois-je aller chercher mes documents d'assurance-santé ? » Mais maintenant, nous pouvons non seulement diriger ces nouveaux employés vers l'Intranet où ils trouveront tous les liens utiles, mais tout le monde peut également y contribuer. Ainsi, on ne se contente plus de dire : « Oh, je connais un endroit super pour manger », mais chacun peut ajouter un commentaire ou un avis. On peut même donner un conseil tel que « Si vous aimez ça, vous devriez aller là » ou « Si vous voulez manger chinois, il y a un restaurant ici et si vous voulez manger italien, il y a un restaurant ne sont pas forcément réservés à une communication entre l'entreprise et sa clientèle, ils peuvent aussi être utiles à tous les niveaux de l'entreprise. Donc,

réseaux sociaux pour poursuivre la conversation grâce à des blogs, à Twitter ou à Facebook. À peu près toutes les personnes auxquelles vous pouvez penser sont très probablement présentes sur une plateforme sociale et c'est ce qui m'intéresse. Si vous vous rendez sur mon blog, twistimage.com/blog, vous verrez que je tiens une blogosphère très active. En plus de cette liste, je fournis des liens vers des articles partagés sur Google. Vous pouvez en effet partager des articles grâce à Google Reader et donc tout se trouve là quand je lis un document intéressant. Je ne fais aucun secret sur les informations que je diffuse.

D'après vous, quelle sera la nouvelle tendance en matière de réseau social dont nous parlerons dans un an ?

Je pense que la question qu'il faut se poser est la suivante : quel média pourra servir le mieux la stratégie commerciale d'une entreprise ? Le meilleur moyen de s'investir dans ces réseaux demeure de regrouper son équipe dans une salle et de poser ces questions : « Que faisons-nous concrètement pour entrer en contact avec les internautes qui achètent nos produits ? Quels sont nos moyens, dans l'Internet, d'entrer en contact avec les personnes qui recherchent les produits et services que nous vendons ? Que faisons-nous pour attirer leur attention ? Quelles sont les plateformes les plus populaires ? Quelles fréquentent et à quel point sommes-nous présents sur ces dernières ? Certains de ces espaces sont-ils vides ? Y a-t-il un créneau

Pouvez-vous donner quelques conseils précieux aux entreprises qui cherchent à savoir quels sites de réseautage social elles doivent utiliser ? Par exemple, Facebook ou Twitter ou LinkedIn ?

leur disposition. Dans le dernier chapitre, j'aborde les tendances de l'avenir, mais ma préoccupation principale aujourd'hui est de parler de ce qui se passe maintenant et des moyens que nous pouvons mettre en œuvre pour que les entreprises en sachent autant que leurs clients au sujet de ces médias.

Il s'agit juste de trouver le bon équilibre entre certains moyens traditionnels efficaces que vous utilisez et ce que vous devez faire pour aller plus loin.

oui, il existe une multitude d'applications possibles, mais certaines grandes entreprises ont des difficultés à cerner lesquelles leur seront les plus utiles, et de quelle façon. Encore une fois, si vous reliez tout ça à votre stratégie, l'intérêt de ces applications devient évident.

Quelles sont les principales ressources (sites, blogs, etc.) que vous utilisez pour vous tenir au courant de l'actualité et des meilleures pratiques des médias sociaux ?

Il y en a littéralement des centaines, mais du point de vue du marketing, je recommande à tout le monde de consulter Ad Age Power 150. Cette page regroupe, d'une façon assez curieuse, toutes les communications et tous les blogs de marketing qui existent, en plus de fournir un volume d'informations assez considérable. Certains auteurs à succès utilisent les médias sociaux pour communiquer avec le public (un livre), la possibilité de mieux comprendre les autres médias à leur disposition. Dans le dernier chapitre, j'aborde les tendances de l'avenir, mais ma préoccupation principale aujourd'hui est de parler de ce qui se passe maintenant et des moyens que nous pouvons mettre en œuvre pour que les entreprises en sachent autant que leurs clients au sujet de ces médias.

non exploitée au sein de ces espaces? Pouvons-nous combler ce vide? Quels sont nos points forts : le texte, les images, les fichiers audios ou vidéos, tout cela ou rien de tout cela? Si nous voulons aller de l'avant, quel est le temps et quelles sont les ressources que nous pourrions y consacrer? Avons-nous besoin de ressources externes? Si nous utilisons ces technologies, à quoi évaluons-nous notre succès? À la quantité de temps passé sur les sites? Au nombre de personnes qui y participent? À l'identité de ces personnes? Entreprendre une discussion sur l'idée générale d'une communauté en ligne et des personnes qu'elle regroupe est souvent le meilleur point de départ. À partir de là et grâce aux réponses à ces questions, vous pourrez vraiment définir le réseau le plus approprié pour vous et ensuite déterminer les unités de mesure à utiliser pour évaluer votre succès.

Pensez-vous que les sites de réseautage social sont un moyen efficace pour les employeurs, pour les responsables des RH et pour les personnes à la recherche d'un emploi d'entrer en relation les uns avec les autres? Si oui, les agences de recrutement devraient-elles cibler davantage les réseaux sociaux plutôt que les sites de recrutement tels que Workopolis et Monster?

Dans le monde du marketing, on dit que la pub de 30 secondes est totalement dépassée et que l'heure est au marketing en ligne. J'ai un dicton personnel qui dit : « On fait avec et pas au lieu de ». Il s'agit juste de trouver le bon équilibre entre certains moyens traditionnels efficaces que vous utilisez et ce que vous devrez faire pour aller plus loin. Si vous pensez un seul instant que les employés qui travaillent pour vous ne font pas partie de réseaux sociaux, vous vous trompez. Bien sûr qu'ils sont présents sur ces plateformes et qu'ils y participent. De plus en plus de jeunes gens perçoivent ces réseaux comme leur premier tremplin vers une carrière professionnelle et accordent beaucoup moins de temps à leur CV. Ils s'assurent d'être présents sur Twitter ou sur Facebook. Ils participent ou créent des blogues. Et c'est ce qui devient leur CV. Il s'agit certainement d'une formule plus interactive, plus participative et probablement plus révélatrice que deux pages A4 imprimées en noir et blanc.

Un CV n'est qu'une formule formatée de ce qu'ils sont et ne reflète aucune créativité. En regardant en arrière, nous pouvons observer l'évolution de l'écrit vers le texte en ligne. Ce que je veux dire c'est qu'un texte en ligne peut

renvoyer à des liens, peut contenir des images, des graphiques et peut être manipulé. Aussi, sa lecture est plus fluide qu'un texte sur une page physique. Ces réseaux nous fournissent des tranches de vie auxquelles nous croyons. Au moment d'embaucher quelqu'un, ces personnes présentes en ligne présenteront plus d'intérêt que quelqu'un dont les centres d'intérêt sont le traitement de texte et la PAO (publication assistée par ordinateur). Bien que tout cela soit très intéressant, les outils en ligne vous permettent de mettre en relief un plus grand nombre de vos talents.

Le véritable défi consiste à éduquer les employeurs et les responsables des ressources humaines.

Comment un professionnel des RH peut-il savoir si les médias sociaux doivent tenir un rôle clé dans sa stratégie de recrutement?

Je pense qu'il ne devrait pas avoir à se poser la question, c'est un fait! Comme le disait le Général Shinsaki de l'Armée américaine : « vous n'aimez pas le changement, vous aimerez encore moins l'incompétence. » La réalité est que ces réseaux existent et que c'est là que les gens publient les renseignements qui les concernent, que c'est là qu'ils mettent des liens vers d'autres espaces auxquels ils sont connectés. La question n'est donc pas de savoir s'il doit utiliser ces médias, mais plutôt de savoir quand. Si vous n'utilisez pas ces outils, cela va jouer en votre défaveur. Car vos concurrents qui souhaitent recruter la même personne que vous utilisent sûrement ces réseaux et s'ils ne le font pas encore, c'est pour très bientôt, croyez-moi. J'espère vraiment que les gens qui liront cette entrevue prendront conscience que ces outils ne sont pas de simples nouveaux gadgets pour les jeunes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : nous possédons des données démographiques qui montrent que les personnes présentes sur ces réseaux sont un échantillon très représentatif de la population réelle.

Quel est le meilleur moyen, pour un responsable des RH, de s'informer au sujet des dernières tendances en matière de médias sociaux?

Il faut rester attentif et s'investir. Google Alertes est déjà un bon début. Vous allez sur Google Alertes et vous entrez les mots concernant votre industrie. Ce service vous alertera si ces mots apparaissent sur la Toile : sur des blogues, des vidéos, ou n'importe où ailleurs. Il faut absolument ouvrir son esprit à ces nouvelles technologies. On sait qu'il existe de nouveaux outils, dont la plupart sont gratuits, qui peuvent aider les gens à mieux comprendre ce qui se passe dans leur secteur et même dans l'industrie en général. Pas un jour ne passe sans que je reçoive un lien vers un nouveau site. Par exemple, sur les plateformes sociales de l'univers du marketing et de la publicité — où je ne m'extrase pas sur tout ce que je vois —, il s'agit de recueillir et de regrouper des données à partir d'une source centrale (pour moi, c'est Google Reader) et de m'inscrire aux nouveaux sites qui me sont envoyés. Ensuite, je peux faire un choix et décider si je m'inscris gratuitement ou pas, si je supprime ce lien ou si je le classe pour le consulter plus tard ou l'étudier parmi d'autres types de lien. En fait, le jeu consiste à essayer ces nouveaux outils, à consulter les blogues qui vous intéressent, en commençant par quelques auteurs ou personnes que vous respectez. Ensuite, il s'agit d'étudier la liste des gens qu'ils suivent et, pour citer le film Matrix, à vous « enfoncer dans le terrier du lapin blanc. »

Pensez-vous qu'il soit approprié pour un employeur d'utiliser Facebook, Myspace ou Twitter comme moyen de vérification secondaire dans leur stratégie de recrutement?

Je pense que les utilisateurs de ces réseaux voient très bien les commentaires de tous ceux qui consultent leur publication. Vous pouvez feindre l'ignorance tant que vous voulez, mais la réalité est ce qu'elle est : quand vous envoyez un courriel à quelqu'un, vous devez supposer que ce courriel devient public. C'est >



le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui et quand vous êtes en ligne, vous devez accepter d'abandonner une petite part de votre vie privée. Si vous souhaitez entrer en contact avec des personnes en dehors de votre cercle étroit d'amis parce que voir le chiffre de vos connaissances augmenter vous fait vous sentir bien, parce que vous aimez avoir plusieurs centaines de personnes qui vous lisent, alors il faut savoir qu'il y a des conséquences à tout cela, et l'une d'elles est que les renseignements diffusés deviennent publics. En outre, le style des modalités et condi-

tions est très lourd et très riche en jargon juridique, mais il est important de les lire et de les comprendre. Alors que Google poursuit son contrôle d'Internet et son indexation de toutes les pages Web et que l'on encourage Facebook à tirer un profit pécuniaire de ses plateformes, il est fort probable qu'ils le fassent en rendant les informations de plus en plus acces-

sibles. C'est vrai, il est très difficile, et même impossible de voir ce qu'une personne fait sur sa plateforme tant qu'elle ne vous y a pas invité. C'est ce qu'on appelle l'information sous autorisation. En conclusion, LinkedIn, Facebook et tous ces réseaux sont vraiment très bien, mais en réalité personne ne peut savoir ce que vous y faites à moins d'être invité. À partir du moment où vous ouvrez votre plateforme, vous devez assumer le caractère public de ce que vous y publiez.

Que devraient garder à l'esprit les employeurs et les candidats potentiels qui utilisent ces sites de réseautage social? Ou encore quelles suppositions devraient-ils faire?

Tout est accessible et le restera pour toujours. Tout ce que vous dites et faites est enregistré et exposé à l'opinion publique. Je dis souvent aux gens d'imaginer qu'ils passent toute leur vie en étant suivis par une équipe de télévision. Si vous gardez cela à l'esprit, la vie est simple. Il suffit de ne jamais faire ce que vous ne voudriez pas montrer à votre mère.

Tout est accessible et le restera pour toujours. Tout ce que vous dites et faites est enregistré et exposé à l'opinion publique.

Auriez-vous des conseils (ce qu'il faut faire et ne pas faire) ou un code d'éthique à suivre pour les employés, les responsables des RH et les entreprises en regard au réseautage personnel et organisationnel?

Oui. Règle n° 1 : Ne jouez pas au plus mal. Règle n° 2 : Soyez sincère, honnête et franc. Règle n° 3 : Répondez rapidement aux commentaires, négatifs ou positifs. Règle n° 4 : Ne partez pas de rumeurs. Vérifiez vos statistiques et vos informations avant de publier quelque chose qui pourrait ne pas être vrai. Et règle n° 5 : Ignorez toutes

ces règles et commentez-les comme portez-vous comme un être humain. C'est assez basique. Je suis toujours étonné de voir que l'on a besoin de règles et de lois pour ce genre de choses. Ces plateformes permettent aux gens de créer de véritables contacts, de véritables interactions avec d'autres êtres humains. Il vous suffit donc d'agir normalement, comme si vous receviez des gens chez vous ou que vous étiez invité chez eux, et de cette manière vous devriez éviter les problèmes. Y a-t-il des personnes agressives? Bien sûr. En ligne, il y a toutes sortes de personnes. Mais vous savez, il existe aussi une autre réalité plus subtile qui consiste à penser que l'Internet ne sert qu'à la pornographie et aux jeux de hasard. Je ne sais pas pour vous, mais, moi, je ne rencontre que très rarement ce genre de sites.

Pourquoi? Parce que ce n'est pas ce que je recherche. Bien sûr, il peut arriver qu'un écran de ce style apparaisse à cause d'un pourriel reçu. Ce sont des choses qui arrivent, mais en général, vous pouvez faire en sorte de ne jamais voir ces sites si vous ne le souhaitez pas. En somme, il vous suffit de décider ce que vous souhaitez voir ou ne pas voir, de quelle façon vous souhaitez vous connecter et à qui. Chris Anderson, le rédacteur de *Wind Magazine*, a écrit un livre génial intitulé *The Long Tail* et doit en publier un tout nouveau qui s'intitule *Free*. Voici son propos : « Votre marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit. » Et ce concept s'applique

sans conteste aux entreprises. Par exemple, quelqu'un vous dit : « Hey, t'as vu le nouveau Blackberry? » Vous allez sur Google. Vous faites une recherche et vous trouvez tout un tas d'opinions, bonnes, mauvaises et neutres. Et bien, c'est exactement la même chose pour les êtres humains. C'est intéressant de voir qu'on se pose la question à savoir ce que l'on doit mettre ou ne pas mettre sur Facebook, autant comme employeur que comme candidat. En réalité, on devrait se poser la question à savoir ce qui se passe quand quelqu'un recherche votre nom dans Google.

Car le résultat de cette recherche montre si vous avez fait l'actualité, si vous êtes impliqué dans une œuvre de charité et qui sont les gens qui s'intéressent à vous. Google propose désormais une fonction appelée « recherche universelle » qui permet de regrouper toutes les actualités en images et en vidéos sur un même flux. Ainsi, vous pouvez voir des photos et des vidéos de vous. C'est ça votre marque! Vous pensez peut-être que ce n'est pas la personne que vous êtes réellement dans la vie, mais c'est pourtant ce que les gens voient et la manière dont ils vous perçoivent.

Avez-vous un dernier commentaire?

J'espère que grâce à mon livre *Six Pixels of Separation* qui sortira dans la première semaine de septembre, les gens pourront vraiment se faire une idée de l'état d'esprit dans lequel il a été écrit. J'espère qu'ils prendront conscience des applications commerciales des réseaux sociaux et des importantes ramifications que cela implique pour les personnes travaillant dans les RH. Il n'existe pas beaucoup de documents sur ces plateformes écrits par des professionnels pour des professionnels. Je pense que beaucoup de personnes sont encore intimidées par ces nouveaux réseaux. De nombreux professionnels n'y voient toujours pas d'intérêt commercial. L'idée de ce livre est de faire comprendre aux gens que tout cela n'est pas une mode. Il s'agit d'une tendance faite pour durer. Nous avons la capacité d'être intrinsèquement connectés les uns aux autres, d'où le titre du livre (*Six Pixels of Separation*), et de comprendre qui nous sommes réellement. Par exemple, je n'ai plus besoin qu'un tel me présente une telle, il me suffit de faire une recherche sur Google et d'entrer en contact avec cette personne. Ces outils vont révolutionner le monde des affaires. Et à vrai dire, ces outils révolutionnent déjà le monde des affaires.



Planifiez vos formations 2010!

Formations adaptées à vos besoins:

- Dans l'adversité, faisons preuve de créativité!
- Comment gérer des situations difficiles avec des clients
- La gestion du temps et la gestion de soi
- La responsabilisation... Et si c'était passionnant?
- Le changement imposé : faites face à la musique!
- Les comportements manipulateurs : les repérer et les déjouer!
- Mobiliser et fidéliser par le coaching
- Mon leadership en situation de conflit
- Pour en finir avec les réunions inefficaces
- Transformer vos employés difficiles en employés performants

Nos formations sont offertes en entreprise par groupe de 5 à 15 personnes.

Adecco

Services-conseils RH

better work, better life*

adecco.qc.ca

adeccoformations@adecco.qc.ca

T 1.866.888.2685

* travailler heureux, vivre mieux

Une Révolution?

PAR KAM RETNASAMI,
DIRECTEUR NATIONAL DU MARKETING, ADECCO CANADA

Nous en entendons parler aux nouvelles chaque jour. Bon nombre d'entre nous avons entendu les

statistiques et elles sont tout aussi impressionnantes les unes que les autres : si Facebook était

le monde (+ de 300 millions de membres); le taux de croissance de Twitter au cours des

douze derniers mois est de plus de 1 300 %; les sites de réseautage social ont attiré plus de

140 millions de visiteurs en avril dernier (environ 2,5 % de la population mondiale) et ils

croissent de plus de 10 % chaque mois; 62,5 % des utilisateurs Internet dans le monde ont un

profil sur un réseau social (selon eMarketer. com); parmi toutes les villes autour du monde,

Toronto compte le deuxième plus grand nombre en importance d'utilisateurs Facebook et le

troisième plus grand nombre en importance d'utilisateurs de Twitter; et plus de 10 % du

nombre total d'utilisateurs de Facebook sont des Canadiens.

Donc, vivons-nous une révolution en matière de réseautage social? Les sociétés

canadiennes devraient-elles immédiatement commencer à intégrer le réseautage social dans le plan des RH, le plan d'activités, le plan de

marketing ou le plan de ventes? Quelle importance les sociétés canadiennes devraient-elles

accorder au réseautage social actuellement et dans un proche avenir? Voilà quelques-unes des questions que nous, et plus particulièrement nos équipes des RH, de l'exploitation, du marketing et des ventes, nous sommes posées chez Adecco.

Sur laquelle des utilisations suivantes votre entreprise se concentre-t-elle le plus par le biais des sites de réseautage social?



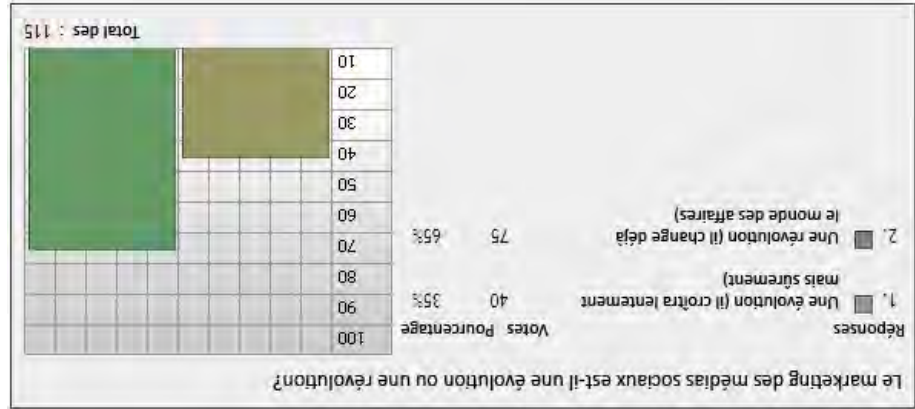
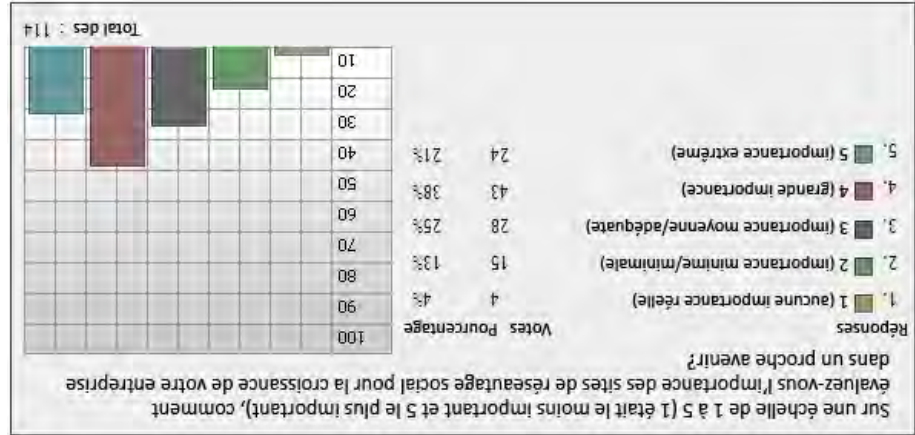
Lequel des sites de réseautage social suivant est actuellement le plus utile à votre entreprise?



fonctions pour lesquelles les sites de réseautage social sont utilisés, quels sites de réseautage social sont les plus utiles, et finalement le réseautage social est-il une révolution ou une évolution? Nous avons reçu certaines réponses intéressantes, tel qu'illustré à la page suivante. Cela va sans dire, ces statistiques parlent d'elles-mêmes et confirment de nouveau l'importance croissante du réseautage social.

Nous pouvons en tirer nos propres conclusions. Cependant, il existe quelques points sur lesquels nous nous entendons tous.

Premièrement, les sites de réseautage social sont utilisés par les sociétés canadiennes principalement pour créer de l'engagement ou consolider les relations (38 %), pour générer des pistes et des ventes (23 %), et à des fins de marketing et de commercialisation (17 %). Fait surprenant, ils ne sont pas tellement utilisés par



les services des RH pour afficher des emplois ou attirer des candidats (puisque seulement 6 % des sociétés sondées les utilisent à cette fin). Cette tendance pourrait croître quelque peu à l'avenir, mais la plupart des professionnels de RH continueront à compter sur de solides partenariats forgés auprès d'agences de placement ou de sites Web de recrutement pour attirer des candidats de premier ordre. Deuxièmement, les sites de réseautage social sur lesquels les sociétés canadiennes se concentrent sont Facebook (37 %), LinkedIn (27 %), Twitter (11 %) et YouTube (8 %). MySpace, bien qu'il soit important aux États-Unis, est très négligeable au Canada. Troisièmement, 25 % des sociétés sondées considèrent les sites de réseautage social comme étant modérément importants pour la croissance de leurs affaires, seulement 17 % les considèrent comme étant sous la moyenne

en importance ou sans importance, mais 59 % des sociétés canadiennes considèrent les sites de réseautage social comme étant très importants ou extrêmement importants pour leurs affaires. Ces dernières sont celles qui sont les plus susceptibles d'intégrer le réseautage social dans leur plan d'activités ou de RH, ou de planifier de le faire dans un proche avenir. Quatrièmement, lorsque vient le temps de décider si le réseautage social est une révolution ou une évolution au Canada, 65 % des sociétés sondées considèrent qu'il s'agit d'une révolution. Nous continuerons à mener ce sondage pendant une période limitée. Si vous êtes PDG/président ou VP/directeur des RH, du marketing, des ventes ou de l'exploitation et que vous souhaitez exprimer votre opinion, n'hésitez pas à y participer en visitant l'adresse suivante : www.adecco.ca/social-networking-poll.htm.



Est-ce que vos pratiques de sélection correspondent à ces critères : efficaces, innovantes, éthiques?

Pour l'un ou l'autre de ces enjeux, bénéficiez de l'expertise de nos experts! 1-866-888-2685

La cybercompétence

Une nouvelle compétence émerge de l'environnement de travail virtuel

PAR NICOLE HAGGERTY

En mai 2007, les employés du gouvernement ontarien furent surpris de se connecter à Facebook. Le gouvernement, comme un grand nombre d'organisations, a en effet décidé d'interdire l'usage de ce site de réseautage social populaire sur les lieux de travail.

La professeure Nicole Haggerty de l'École Ivey sait le temps que peuvent perdre les employés en visitant des sites tels que Facebook. Néanmoins, ses recherches montrent que les activités en ligne et les compétences qui en découlent sont importantes dans le milieu de travail. « Lorsqu'une organisation interdit quelque chose pour des raisons de perte de productivité à court terme, il se peut que cela inhibe le développement d'aptitudes qui pourraient être précieuses à long terme », affirme-t-elle.

Aujourd'hui, presque tout le monde travaille dans un environnement qui implique, jusqu'à un certain degré, l'utilisation de moyens de communication en ligne. Même pour discuter avec un collègue dont le bureau se trouve de l'autre côté du couloir, la communication se fait de moins en moins de vive voix. Les em-

ployés doivent s'adapter à un volume croissant de technologies et les organisations investissent de grosses sommes dans les environnements de travail virtuel.

Dans ses recherches, Nicole Haggerty explore la rencontre entre les technologies et l'apprentissage. Dans une phase de sa recherche, elle a particulièrement étudié, avec l'aide

« La capacité à interagir socialement en ligne est également très importante. »

La compétence virtuelle désigne un nouvel ensemble d'aptitudes qui s'acquiert lorsque les employés utilisent les technologies et les outils d'échange que l'on trouve aujourd'hui dans l'environnement de travail. Cette compétence requiert une grande confiance en ses capacités à utiliser ces technologies et à communiquer à distance avec autrui. Selon Mme Haggerty, « si vous avez confiance en vos capacités, alors vous serez plus déterminé à relever les défis imposés par le travail en ligne et l'environnement virtuel. Si vous manquez de confiance face à l'utilisation de ces outils, vous ne vous investirez pas dans ce type de travail ou vous chercherez d'autres moyens de le faire. » Les personnes compétentes dans l'univers virtuel possèdent également la capacité technique de comprendre et d'utiliser le vaste ensemble de fonctionnalités des différentes technologies qui les entourent.

La capacité à interagir socialement en ligne est également très importante. Par exemple, le fait d'écrire tout en majuscule dans un cour-



Adecco recrute pour 2010!

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez adecco.ca/emploi2010 ou communiquez avec nous à l'adresse courriel suivante : employment@2010.ca

Adecco

better work, better life.*

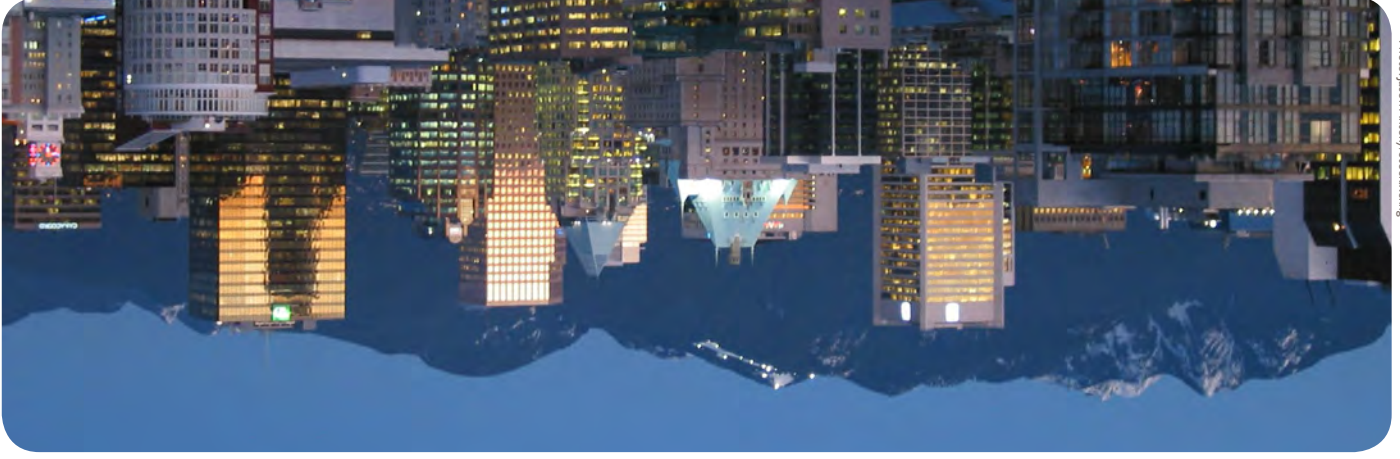


Photo: Jason Antony/Stockxchng

riel signifie « critère » à l'oral. Les personnes qui possèdent la compétence virtuelle connaissent la façon d'utiliser la ponctuation, ainsi que d'autres techniques qui rendent leurs communications plus amicales et efficaces. « Que vous en soyez conscient ou non, la manière dont vous utilisez cette technologie permet de développer une relation sociale. Mais tout le monde ne possède pas le niveau de compétence nécessaire à la création d'un milieu social virtuel adéquat », ajoute-t-elle.

Haggerty et Wang ont examiné le concept de compétence virtuelle dans différents contextes. L'un d'entre eux concerne le partage de connaissances entre employés, un défi majeur pour la plupart des organisations. Leurs recherches ont révélé que le partage des connaissances se fait plus facilement lorsque les employés développent leurs aptitudes en matière de compétence virtuelle. Nicole Haggerty précise : « À titre d'employé, je peux avoir envie de partager mes connaissances et je peux même savoir exactement ce que j'ai à communiquer. Mais si je ne possède pas la compétence virtuelle pour le faire en ligne, avec des collaborateurs

à distance, il me sera difficile de partager mes connaissances de manière efficace. »

La professeure Haggerty et ses collaborateurs, notamment le Dr Wang et Zeying Wan, ont également remarqué que la compétence virtuelle des étudiants reflète leur succès dans les apprentissages en ligne. Les étudiants qui ont une compétence virtuelle faible tendent à avoir des difficultés dans un environnement d'apprentissage en ligne et ont du mal à se concentrer sur le contenu. Une conclusion qui n'a pas surpris Mme Haggerty. En revanche, elle a été étonnée de voir que les étudiants habitués à la socialisation virtuelle deviennent insatisfaits face à un programme de formation en ligne qui ne propose pas de possibilité d'interaction personnelle.

Dans le cadre d'une autre étude, Haggerty et Wang ont examiné la situation d'un grand nombre de directeurs, tous diplômés de l'École Ivey, qui travaillent dans diverses organisations et à des postes variés. Les résultats de cette étude ont démontré que chaque directeur de l'échantillon occupait un poste nécessitant un minimum de travail virtuel. Un lien a égale-

ment été trouvé entre la compétence virtuelle et la satisfaction professionnelle ainsi que la productivité.

« Alors que les entreprises investissent de plus en plus dans les technologies et les outils d'échange, elles doivent bien connaître le type d'employés et les compétences les mieux adaptées à leur environnement de travail, affirme Mme Haggerty. Les dirigeants d'entreprise doivent simplifier davantage, comprendre la façon dont se déroule le travail au sein de leur organisation et aider leurs employés à développer les compétences nécessaires pour être efficaces dans un environnement de travail collaboratif qui devient de plus en plus virtuel. »

Ces dirigeants doivent aussi accepter que les compétences développées par leurs employés grâce aux outils technologiques utilisés au quotidien sont très souvent transférables au milieu de travail. « Les dirigeants d'entreprise doivent s'intéresser à ces compétences. Les activités sociales et les échanges auxquels participent leurs employés dans leur vie privée peuvent devenir les bases d'un ensemble de compétences qui leur seront très utiles au travail. » •

La sagesse du flou

PAR MICHAEL ADAMS ET JENNIFER EVANS

Imaginez une PDG se tenant devant plusieurs milliers d'employés silencieux qui attendent tous l'annonce d'un message d'une importance capitale. Elle se redresse, parcourt du regard la mer de visages et lance ce qui suit : « À compter d'aujourd'hui, notre organisation communiquera autrement. Nous échangerons nos idées plus aisément. Nous partagerons nos bons coups en matière de service à la clientèle. Nous mettrons en commun nos problèmes et nos solutions et échangerons des conseils, afin d'accroître le rendement de tous les services et de toutes les filiales à travers le pays. Allez-y. Passez à l'action. »

Certes, cette scène est ridicule. Tout d'abord, nous savons tous qu'il n'est pas si simple de transformer la façon dont les membres d'une organisation se parlent entre eux. D'innombrables articles, livres et présentations ont abordé les questions de la culture et de

L'objectif à partir de ce point de départ. Si une annonce fracassante, sans plan de suivi, est le pire moyen de changer la façon dont les membres d'une organisation se parlent entre eux, y en a-t-il un meilleur? L'initiative lancée par une grande banque canadienne à la fin de l'année 2008 constitue une piste. Au lieu de faire une annonce pompeuse et dépourvue d'outils pour la soutenir, la direction de la banque a essayé le contraire : elle a intégré un outil de communication interne, et ce, presque sans en souffler mot.

La banque souhaitait trouver des moyens de faciliter une communication plus riche et multidirectionnelle parmi ses employés. Plusieurs raisons motivaient cet objectif. D'abord, ses dirigeants savaient que les attentes des employés en matière d'organisation étaient en pleine évolution; l'entreprise renait à stimuler une culture organisationnelle vibrante, définie par le dia-

La banque a lancé l'outil sans bruit, n'en parlant qu'à un petit groupe d'employés, et l'a laissé devenir viral, ou pas, de lui-même.

la communication organisationnelles. Rares sont ceux qui laisseraient supposer qu'il suffit d'annoncer son intention de communiquer autrement pour que cela devienne réalité. Et puis il y a une deuxième raison, peut-être encore plus fondamentalement, pour laquelle cette scène manque de sérieux. La forme ne correspond pas au contenu : la PDG ordonne à son organisation de communiquer de façon plus franche, plus dynamique et plus spontanée. Du décret à l'agora... Impossible d'atteindre



chaleureuse. Ils aspiraient aussi à trouver un moyen de reconnaître les idées et les contributions des employés d'une façon durable et fréquente – sans toutefois y mettre le gros prix. À l'aide d'un fournisseur de plateforme de médias sociaux, la banque a élaboré un outil de communication interne, disponible sur son réseau intranet. Cet outil a permis la création de fils de discussion sur tout un éventail de sujets. Certains fils étaient consacrés aux nouvelles initiatives proposées par les employés; d'autres faisaient état d'histoires d'interactions réussies avec les clients; d'autres encore invitaient les contributeurs à la résolution de petits et grands défis. L'architecture de médias sociaux a permis aux employés d'entamer des discussions, mais aussi d'appuyer, de clarifier et de voter sur les articles d'actualité. Le forum tout entier pouvait être interrogé par contenu, lieu de travail, nom et autres critères, permettant ainsi aux employés de trouver des renseignements relatifs à des questions précises ou à des divisions particulières de l'organisation. L'un des aspects les plus intéressants de



cette initiative fut sa mise en œuvre. La banque a lancé l'outil sans bruit, n'en parlant qu'à un petit groupe d'employés, et l'a laissé devenir viral, ou pas, de lui-même. Cette méthode de déclenchement était tout à fait conforme à la nature même de l'outil : le déploiement fut multidirectionnel et dicté par les employés, tout comme la conversation qu'il visait à favoriser. Si les employés le trouvaient utile, ils pouvaient s'en servir et le répandre. Sinon, ils n'y étaient pas obligés. L'outil était pragmatique, et non programmatique.

En fin de compte, la plateforme a démontré des signes encourageants d'adoption par les employés. En date de mai 2009, plus de 36 000 histoires et idées avaient été proposées, pour une moyenne de 250 entrées par jour. La croissance moyenne bimensuelle du nombre d'entrées est d'environ 30 pour cent.

Des mouvements spontanés et populaires visant à développer les médias sociaux au sein des organisations sont aussi florissants. Au mois d'août 2006, dix employés d'une entreprise d'envergure internationale du Royaume-Uni



se sont réunis à l'heure du déjeuner. L'objectif de leur rencontre : comprendre le potentiel des technologies Web en ce qui concerne les communications internes et le partage de connaissances.

Aucun de ces employés n'avait de responsabilité officielle concernant ces types de programmes. Le regroupement s'est formé autour d'un intérêt partagé, du désir d'apprendre et d'une passion commune pour le potentiel des technologies Web 2.0. La rencontre initiale prit la forme d'un cours de base de blogage. Dès la fin de cette première réunion, un blogue était lancé. La fréquentation en a été si grande (atteignant 25 000 visites par mois d'un autre côté) que la société a décidé de consacrer une semaine à l'exploration des technologies Web 2.0 et autres, toutes démocratiquement créées, développées en collaboration et, bien sûr, présentées sur SlideShare au <http://www.slideshare.net/slideshare/an-enterprise-20-case-study>.

Dans toute organisation, comme dans la société en général, certains individus

adoptent les nouveaux outils plus rapidement que d'autres. Un éventail de facteurs, des naissances spécialisées aux valeurs sociales, peut influencer la disposition des gens à essayer les nouvelles technologies. Par exemple, des sondages sur les valeurs sociales menés par Environics ont révélé que les utilisateurs fréquents de Facebook obtiennent d'excellentes notes en socialisation, une valeur qui reflète un désir d'apprendre au contact d'un groupe de pairs. Logique. Cependant, il peut être surprenant de constater que les utilisateurs de Facebook obtiennent des notes relativement basses en enthousiasme pour la technologie. Considérés dans leur ensemble, ces résultats laissent supposer que, pour plusieurs utilisateurs de Facebook, l'outil technologique leur permettant de se connecter à un vaste réseau d'amis devient pour ainsi dire invisible. En fait, ils voient en Facebook non pas des pixels et des processeurs, mais une richesse sociale. Tout comme les gens qui n'ont pas à être axés sur la technologie pour aimer Facebook, l'adoption de la nouvelle plateforme de médias sociaux par les employés de la banque pourrait être davantage reliée à leurs fonctions professionnelles, leurs valeurs et leurs horizons sociaux plutôt qu'à leur orientation technologique.

L'analyse de l'exploitation actuelle du système semble indiquer qu'un certain nombre d'employés affiche des idées et des histoires. Un autre petit groupe tend à raffiner et clarifier les idées d'autrui. Et de 50 à 60 pour cent des utilisateurs du site se contentent de lire le contenu généré par les autres. Dans le contexte où l'objectif consiste à permettre la transmission plus libre de renseignements et à aider les gens à interagir grâce aux commentaires des uns et des autres, le fait de s'en tenir à suivre la conversation est une forme parfaitement valide, et potentiellement précieuse, de participation.

Maintenant que la communication interne parmi les employés de la banque devient plus fertile – avec plus d'idées échangées et raffinées, et un nombre croissant d'individus qui participent au dialogue –, le prochain défi de l'organisation consiste à définir les mécanismes qui permettront de mettre en œuvre les bonnes idées issues du site. Transformer une conversation animée à propos de votre entreprise en une série continue d'idées concrètes n'est peut-être pas évident, mais il s'agit là d'un beau problème à avoir ! •



L'humain, votre valeur la plus précieuse!

L'équipe dédiée et expérimentée d'Adecco Professionnels est heureuse de vous épauler dans l'attraction et la sélection des meilleurs professionnels et cadres pour la région du Grand Montréal dans les spécialités suivantes :

- Comptabilité
- Finance
- Marketing
- Ressources humaines

Offre exclusive : en confiant un mandat à l'équipe d'Adecco Professionnels avant le 30 novembre 2009, bénéficiez gratuitement d'un test psychométrique pour votre candidat de premier choix.

Adecco

Professionnels

better work, better life*

adecco.qc.ca

T 514.788.4555

Adecco Professionnels
503, René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1A8

* travailler heureux, vivre mieux



La diversité modifie l'image de la main-d'œuvre d'aujourd'hui. Et nous suivons cette tendance...

Le milieu de travail se diversifie de plus en plus chaque jour. Chez Adecco, nous utilisons nos talents et nos ressources pour les mettre au premier plan de cette évolution. Nous formons et maintenons à cet effet une main-d'œuvre qui met en valeur différentes perspectives.

Partenariat dans la diversité

- CARP
- Skills for Change
- C.I.P
- The Career Foundation
- Mizive Biik
- Seneca College

Honneurs et récompenses à la diversité

- 2009 AARP International Innovative Employer Award

Pour obtenir plus d'information sur la manière dont nos initiatives de diversité aident les personnes à atteindre leur plein potentiel, à enrichir leur vie et à renforcer leur collectivité, veuillez communiquer avec nous dès aujourd'hui.

Adecco

better work, better life*

adecco.qc.ca
*travailler heureux, vivre mieux



Diversity is changing the face of today's workforce. And so are we.

Every day, the workplace is becoming more and more diverse. At Adecco, we are using our talents and resources to be at the forefront of this evolution, and to establish and sustain a workforce that values different perspectives.

Diversity partnerships.

- CARP
- Skills for Change
- C.I.I.P
- The Career Foundation
- Miziwe Biik
- Seneca College

Diversity honours and awards.

- 2009 AARP International Innovative Employer Award

For more information on how our diversity initiatives are helping people realize their full potential, enrich lives and strengthen communities, please contact us today.



better work, better life

adecco.ca



The Adecco Group delivers an unparalleled range of flexible staffing and career resources to clients and job seekers. Find out more below about our distinct and specialized brands – Adecco, Ajilon, Holloway Schulz, and Roevin.



Adecco is the world leader in human resource solutions with over 50 years of experience and 7,000 offices worldwide, including 50 branches located in Canada alone.

Adecco is a full service staffing agency with professional business lines of expertise that include Office & Administration, Accounting & Finance, Marketing & Sales, Engineering and Technical, Information Technology, Human Capital Solutions, Health Care, and many others.

adecco.ca / adecco.qc.ca



For over 25 years in Canada, Ajilon Consulting has been a premier provider of Information Technology (IT) solutions, addressing our clients' critical business needs through the appropriate use and implementation of technology.

ajilon.ca



A great business starts with great people - people who are committed to the organization's vision, are focused on results and deliver outstanding customer satisfaction. With nearly 35 years of professional recruitment experience, Holloway Schulz & Partners offers an extensive resource network to identify and attract high calibre candidates to your organization.

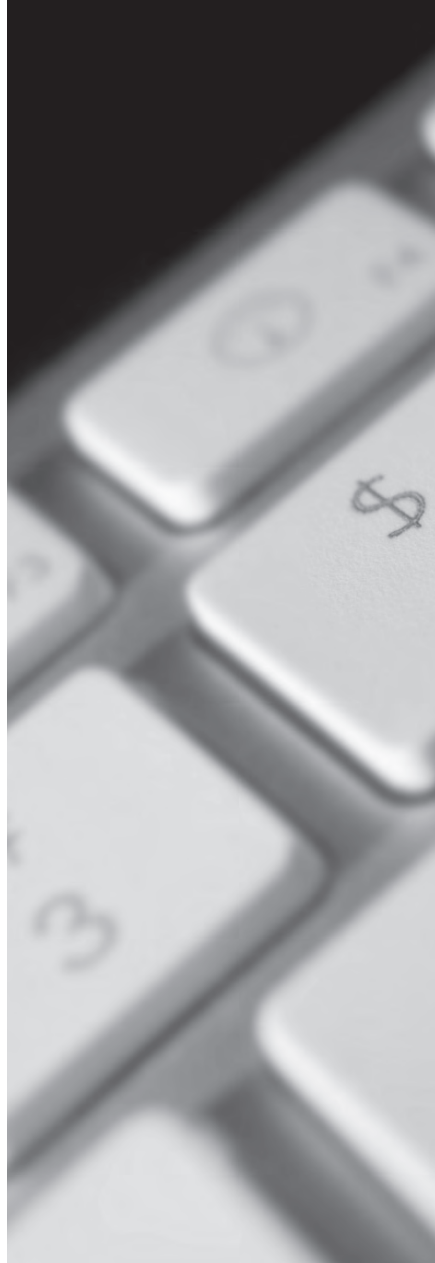
hollowayschulz.ca / recruiters.com



Roevin is one of Canada's largest technical employment providers, specializing in the supply of construction and operations management, skilled engineering, technical and trades personnel. With more than 25 years of experience, we are the tried and trusted partner in managing the complete process of connecting the best people with the right business.

roevin.ca

E-mail us today at inquiries@adeccogroup.ca and let us know about your recruitment needs.



“Some people embrace new tools more quickly than others.”

found it useful, they could use it and spread it; if not, they weren't obligated. It was pragmatic, not programmatic.

As it turns out, the platform has shown promising signs of employee adoption. As of May 2009, over 36,000 stories and ideas had been submitted, for an average of 250 submissions a day. The average biweekly growth in submissions has been about 30 percent.

Spontaneous, grassroots movements to develop enterprise social media are also flourishing. In August 2006, ten employees of a global blue chip financial firm in the UK got together over lunch with the common goal of understanding the potential of web technologies on internal communications and knowledge-sharing.

None of the ten had any formal responsibility for these types of programs. The group formed out of interest, a mutual passion for the potential of web 2.0 technologies and a desire

to learn. Their first session was on the basics of blogging. At the end of the first meeting, a blog was launched. Participation was so great (reaching 25,000 visits a month from a global employee audience) that it led to the company dedicating a week to the exploration of web 2.0 technologies, and far more, all democratically originated, collaboratively developed, and of course, available on SlideShare at www.slideshare.net/slgavin/an-enterprise-20-case-study.

In any organization—as in society at large—some people embrace new tools more quickly than others. A range of factors, from hard skills to social values, can affect people's inclination to try new technology. For instance, Environics social values surveys have found that frequent Facebook users score very high on Social Learning, a value that reflects a desire to learn from encounters with a diverse range of peers. Makes sense. But perhaps more surprisingly, Facebook users score relatively low

on the value Enthusiasm for Technology. Taken together, these findings suggest that for many Facebook users the technological tool that enables them to connect with a large network of friends actually becomes invisible; in Facebook, they see social richness, not pixels and processors. Just as people need not be technology-oriented to enjoy Facebook, employees' embrace of the bank's new social media platform may have more to do with their job functions, their values, and their social outlook than with their orientation to technology.

Analysis of the system's current operation suggests that some employees post ideas and stories, and an additional minority tend to refine and clarify others' ideas, while about 50 to 60 percent of the site's users simply read the content that others have generated. In a context where the goal is to enable information to flow more freely, and to help people engage with each other's insights, simply sitting in on the conversation is a perfectly valid—and potentially valuable—form of participation.

Now that the internal conversation among the bank's employees is becoming more fertile—with more ideas exchanged and refined, and a growing number of people participating in the dialogue—the next challenge for the organization is to find mechanisms for acting on the good ideas that are emerging from the site. Turning a lively conversation about your business into a rolling series of actionable ideas might not be easy, but it's a nice problem to have. •

Wisdom of Clouds

BY MICHAEL ADAMS AND JENNIFER EVANS

Imagine a CEO standing in front of several thousand employees, all waiting in silence for a major announcement. She squares her shoulders, looks out at the sea of faces, and intones the following: “From today forward, our organization will communicate differently. We will exchange ideas with greater ease. We will share stories of serving customers with excellence. We will solicit advice from one another, pooling our problems and our solutions to enhance performance across departments and in our offices across the country. Go forth. Make it happen.”

The scene is silly. For one thing, everyone knows that it isn’t so easy to transform the way an organization talks to itself. Countless articles, books, and presentations have addressed questions of organizational culture and communication. Hardly any would suggest that simply saying you intend to communicate differently is all it takes.

There is a second—and perhaps even more important—reason why this scene is hard to take seriously. The form doesn’t match the content: the CEO is ordering her organization to engage in more candid, vital, generative communication. From edict to agora? You can’t get there from here.

If a big announcement with no plan for follow-through is the worst way to change the way an organization talks to itself, what’s a better way? One answer is an initiative launched at the end of 2008 by a major Canadian bank.

Instead of a bombastic announcement and no tools to support it, the bank tried the opposite: they introduced an internal communication tool—and barely said a thing.

The bank was interested in finding ways to facilitate richer and more multi-directional communication among its employees. There were a number of reasons for this objective. First, its leaders knew that workers’ expectations about organizations were evolving; it was committed to fostering a vibrant organizational culture, defined by dialogue and transparency. They wanted to make sure that from the inside, their organization felt nothing like the fusty, hierarchical stereotype of a financial institution where the communications you receive are always orders from superiors and the communications you send are always instructions to subordinates. Ideally, the bank’s lead-

“The bank launched the tool quietly... allowing it to “go viral”.”

ers were hoping for a communication tool that would make a big organization feel small and friendly. It also hoped to find a way to recognize employees’ ideas and contributions in a sustained and meaningful way—without a huge price tag.

With the help of a social media platform vendor, the bank developed an internal communication tool, made available through its intranet, that enabled threaded discussions on

a range of topics. Some threads were devoted to employees’ ideas for new initiatives; others were stories about successful interactions with customers; others invited input on challenges large and small. The social media architecture not only enabled employees to initiate discussions, but to endorse, clarify, and vote on each other’s posts. The whole forum was searchable by content, work site, name, and other fields, enabling employees to find information on specific issues or about particular parts of the organization.

One of the most interesting aspects of this initiative was how it was rolled out. The bank launched the tool quietly, mentioning it to only a small group of employees and allowing it to “go viral”—or not—on its own. This method of releasing the tool was in keeping with the tool’s very nature: the rollout was employee-driven and multi-directional, just like the conversation it aimed to facilitate. If employees



e-Competent

An important new work skill is emerging in the virtual workplace

BY NICOLE HAGGERTY

In May 2007, Ontario Government employees were surprised to find that they were unable to log onto Facebook. The government, like a number of other organizations, had decided to ban the use of the popular social networking site at work.

Ivey Professor, Nicole Haggerty, knows that employees can waste a lot of time on things like Facebook, but her research shows that online activities and resultant skills are important in the workplace. “When an organization bans something for short term productivity reasons, it may be stifling the development of capabilities that are valuable in the long run,” she says.

Just about everyone today works in a setting that involves some degree of online communication. Even when the communication is with someone across the hall, less and less of it is being done face-to-face. Employees are coping with a growing array of technologies, and organizations are investing huge amounts in virtual work arrangements.

In her research, Haggerty explores the intersection of technology and learning. In one stream of her research, she and her collaborator Dr. Yinglei Wang look at the skills and abilities that people need to be effective in the virtual workplace. In a number of studies, one just completed and the others published in *Information Systems Journal* and *Information & Management*, they have developed the concept of “virtual competence.”

Virtual competence is a new skill set that’s emerging as employees engage with the technologies and collaborative tools now found in

the workplace. It first requires a high degree of self-confidence in one’s ability to use technologies and communicate with people remotely. “If you have confidence in your ability, then you are more motivated to persist through the challenges of working in online, virtual realms,” says Haggerty. “If you lack confidence in your ability to use the tools, you won’t engage in that kind of work, or you’ll look for other means.” Virtually competent people also have the technical ability to understand and use a rich set of features of the various technologies they’re faced with.

Online social skills are also important. Using all caps, for example, is the email equivalent of “shouting.” Those who are virtually competent know how to use punctuation and other techniques to make their communications friendly and effective. “Whether you intend to or not, the way you use technology creates social relationships,” says Haggerty. “People have different degrees of skill in creating an appropriate social environment online.”

Haggerty and Wang have examined the idea of virtual competence in a number of settings. One area is knowledge-sharing among employees, an important challenge for most organizations. Her research shows that knowledge-sharing happens more easily when people build up their skills for virtual competence. “As an employee, I may have the desire to share knowledge, and I may even know what I want to say,” she says. “But if I don’t have the virtual competence to do it online, with distant collaborators using communication technologies,

I probably won’t be able to share knowledge effectively.”

Haggerty and her collaborators, including Wang and Zeying Wan, have also found that students’ virtual competence will predict their success in e-learning courses. Students with low virtual competence tend to struggle in an e-learning environment and are less able to focus on the content. This came as no surprise to Haggerty, but she was surprised to find that students with a lot of prior experience socializing online became dissatisfied if an e-learning program offered no outlet for social interaction.

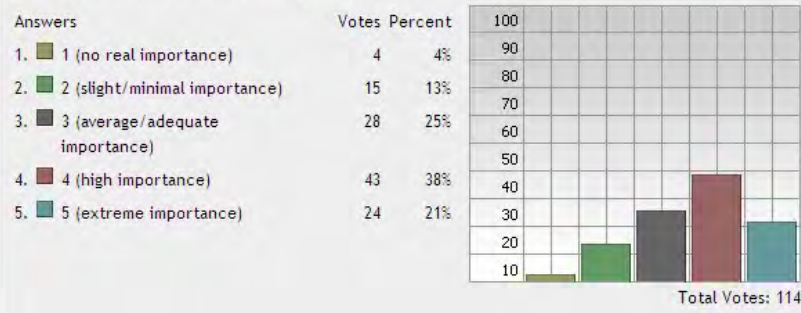
In another study, Haggerty and Wang looked at a large number of managers, all Ivey grads, across a wide range of organizations and roles. She found that every manager in her sample had a job that required at least some virtual work. She also found that virtual competence had a positive correlation with both job satisfaction and job performance.

As companies invest more in technologies and collaborative tools, they need to be mindful of the kinds of employees and skill sets that are best suited for today’s workplace, says Haggerty. “Managers should take a more active role in understanding how work is getting carried out in the organization, and how to help people develop the skills to be really effective as much of their collaborative work becomes more virtual work.”

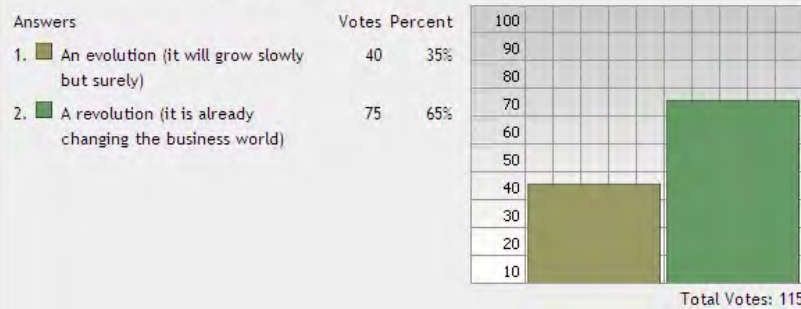
Managers should also recognize that the capabilities people develop using daily life technologies are often transferrable to the workplace. “Managers need to pay attention to these skills,” says Haggerty. “The interesting, collaborative, socially-oriented things that people do in their personal lives may actually create a foundational skill set that’s valuable at work.” •



On a scale of 1 to 5 (1 being the least important and 5 the most important), how would you rate the importance of social networking sites for the growth of your business in the near future?



Is social media marketing an evolution or a revolution?



(11%), and YouTube (8%). MySpace, although big in the US, is quite insignificant in Canada.

Third, 25% of the companies surveyed consider social networking sites as moderately important for the growth of their businesses, only 17% consider them as minimally important or not important, but 59% of Canadian companies consider social networking sites as very or extremely important for their businesses. The latter are the ones that are most likely integrating social networking in their business or HR plan, or may consider doing so in the near future.

Finally, when it comes to deciding whether social networking is a revolution or an evolution in Canada, 65% of the companies surveyed consider it as a revolution.

We are keeping this study open for a limited time. So, if you are a CEO/President or VP/Director of HR, Marketing, Sales or Operations, and are interested in sharing your opinion, please feel free to participate in our poll at adecco.ca/social-networking-poll.htm. •

Photo: Jason Antony/Stockxchng



Adecco is recruiting for 2010!

Please visit us online at 2010-jobs.ca or e-mail us at employment@2010-jobs.ca.



better work, better life

2010-jobs.ca

A Revolution?

BY KAM RETNASAMI

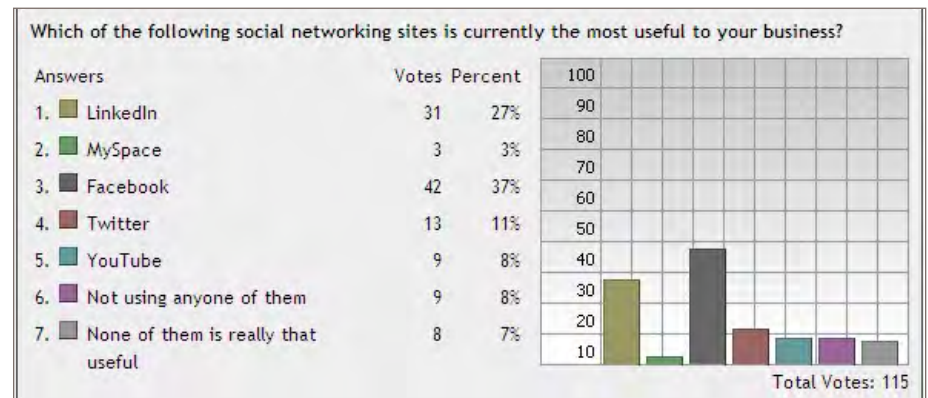
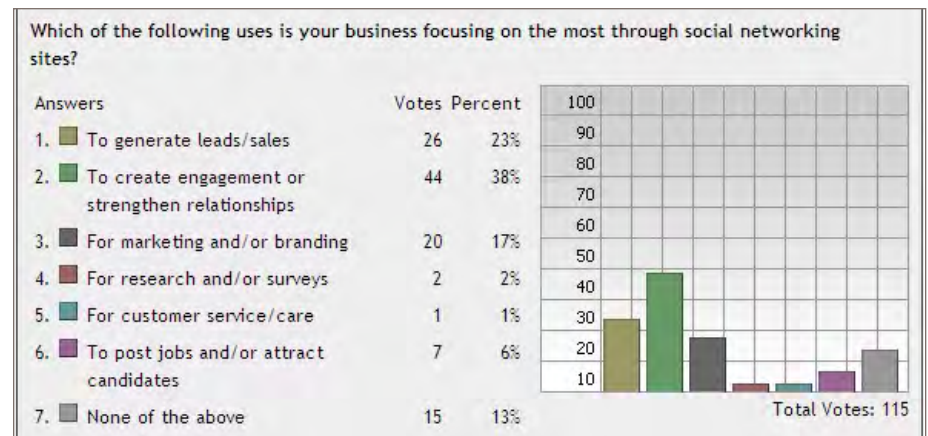
NATIONAL MARKETING MANAGER, ADECCO CANADA

We hear about it on the news everyday. Many of us have heard the stats and they are all very impressive: if Facebook was a country, it would be the third largest country in the world (with its 300+ million members); Twitter's growth rate over the last 12 months has been over 1,300%; social networking sites drew 140 million visitors last April (roughly 2.5% of the world's population) and are growing by over 10% every month; 62.5% of Internet users worldwide have a social network profile (source: eMarketer.com); among all cities worldwide, Toronto has the second largest number of users on Facebook and the third largest number of users on Twitter; and over 10% of Facebook's total number of users consist of Canadians.

So, are we experiencing a social networking revolution? Should Canadian companies start integrating social networking in their HR, business, marketing and/or sales plans immediately? How much importance should Canadian businesses give to social networking now and in the near future? These are some questions that we at Adecco, particularly our HR, operations, marketing and sales teams, have been asking ourselves.

We decided to reach out to over 100 top decision makers from various companies nationwide in order to get a pulse on social networking's relevance to corporate Canada. We asked four simple questions, namely the functions for which social networking sites are used, which social networking sites are the most useful, the importance of social networking sites, and whether social networking is a revolution or an evolution. We received some interesting responses as shown in the charts.

Needless to say, these statistics speak for themselves and further confirm the growing importance of social networking. We can



all draw our own conclusions from them. However, there are a few things that we can all agree on.

First, social networking sites are being used by Canadian companies mainly for creating engagement or strengthening relationships (38%), to generate leads/sales (23%), and for marketing/branding purposes (17%). Surprisingly, they are not being utilized to any great extent by HR departments to post

jobs or attract candidates (as only 6% of the companies surveyed are using them for that purpose). This may increase somewhat in the future but HR professionals will continue to rely on strong partnerships with employment agencies and recruitment websites to attract top quality candidates.

Second, the social networking sites that Canadian companies are focusing on are Facebook (37%), LinkedIn (27%), Twitter >

one can see anything unless you invite them in, and allow them in. If you do, fair game.

When using social networking sites, what should employers and potential candidates keep in mind or what are the assumptions that they should make?

Everything is live, it will be live forever, everything you say and do is being recorded in the court of public opinion.

What I like to tell people is imagine you're walking around your entire life and there is a live TV crew filming you the whole time. If you act like that, life is easy. Don't do anything that you would be embarrassed to show your mother.

Can you recommend some guidelines (Do's and Don'ts) or code of ethics for employees, HR professionals and companies regarding corporate social networking?

Yes. Rule #1, don't be a jerk. Rule #2, be sincere, honest and direct. Rule #3, respond quickly to both negative and positive things. Rule #4, don't be a fire starter. Check out your stats and information first before posting something that may or may not be true. And Rule #5, ignore all those rules and act like a human being. This is pretty basic. I am constantly amazed that we need rules and laws for these sort of things. These platforms enable human beings to have real connections, real interactions with other human beings. Just act that way. Act the way you would if you invited someone into your house or if they invited you into theirs and usually you can avoid trouble.

Are there people who are antagonistic? Yes, of course there are. We have all types of different characters online. But you know there is another subtle reality here and let's be really blunt about it. There are those that think the internet is solely for pornography and online gambling. I don't know about you but I don't really encounter any of that.

Why? Because I am not looking for that. Will it sometimes pop across my screen through a spam email; of course we have instances like that. But, in general, you can go through life and not ever see that if you so choose.

And so you have to really just make those decisions in life as to what you want to see, how you want to connect, and who you want to be connected to.

Chris Anderson, who is the editor of *Wired Magazine*, wrote a great book called *The Long Tail* and has a brand new book called *Free* coming out. He says "Your brand isn't what you say it is; it's what Google says it is." And as much as that applies to companies – for example, someone says hey you got to check out this new BlackBerry, you go on to Google, you do a search and you find a bunch of reviews, positive, negative, neutral, whatever the case may be—that very much applies to human beings, too. It is also interesting that we tend to talk about what should I put, what should or shouldn't a potential employee put on Facebook. The real question should be what happens when someone Googles your name.

Because that really shows if you've ever been in the news, it shows if you've ever been involved in a charitable organization, it shows

other people who might be interested in you. Google is now doing something called universal search, where they're bringing in all the news, images and videos into one stream, so you would see images and videos of me. Really that is your brand; you might think well that this is not really who you are in real life, but this is really how people perceive you and what they're seeing.

Is there anything else you would like to discuss?

I am hopeful that with the book *Six Pixels of Separation*, coming out the first week of September, that people will really see the spirit in which it was written. In other words, they see the business applications and realize the huge ramifications for people engaged in the HR profession. We don't have much about these platforms that are written by a business person for a business person, in their language. I think a lot of people are still intimidated by the new channels. There are still a bulk load of professionals, business people, who are looking at it and saying, "But really what's the business behind this?" So the idea is to understand that these aren't trends, this is not a fad, this is not something that's going to go away. We have the ability to be intrinsically connected, hence the title of the book (*Six Pixels of Separation*), and to really understand who each other are. For example, I don't need an introduction through somebody to somebody else, I can just Google them and be connected to them. This is going to change business as we know it and the truth behind the matter is it's already changed business as we know it. •



Holloway
Schulz
& Partners

Our experienced Recruitment Consultants are well versed in our comprehensive search and screening techniques, ensuring that we select from the best skill sets available and that we are able to achieve a close fit with the unique requirements of each client.

Contact us at the location nearest you:

Vancouver
info@recruiters.com

Calgary
calgary@hollowayschulz.ca

Toronto
toronto@hollowayschulz.ca

Ottawa
ottawa@hollowayschulz.ca

Providers of Professional
&
Executive Search



hollowayschulz.ca / recruiters.com

Do you believe social networking sites are an effective way for employers, HR professionals and/or job seekers to connect with one another? If so, should employment agencies start focusing more on social media than on recruitment sites like Workopolis and Monster?

In the marketing world, people say the 30-second spot is over and it's all about online. One of my personal sayings is "everything is with, not instead of". It is about finding the healthy mix and blend of what works for you in the more traditional ways in which you engage in business and what you are going to have to do to go forward. If you thought for a second that employees that are currently working for you are not engaged in the social space, you would be very, very foolish. Of course they are engaged there, of course they are doing things. You have more and more young people looking at that as their first step in careers and they're not really refining their CV all that much. They are making sure that they are present, that they have a presence, they're blogging, they're tweeting, they are on Facebook and that is their resume. It is actually more interactive, more engaging and probably something you will be able to learn a lot more from than two pages of 8 1/2 x 11 paper printed up on a laser copy.

With a resume, you are simply forcing them into a formula versus really understanding their creativity. If you take a step back and look at history, what we're seeing is going from a book to having text online. I mean text online can be linked, can have pictures and visuals, do things with it, and move more fluidly than text on a physical page. You are getting these life streams of people that we believe in. When we are looking to hire, we would be much more interested in these people than somebody who can say other interests include word processing and desktop publishing. That is all fine and dandy but online you can illustrate more of your skills.

The real challenge is educating the employer and the HR professional.

How can an HR professional determine if social media should be a core part of his/her recruitment strategy?

I don't think they need to determine it—it is. As General Shinseki of the U.S. army said "If you don't like change, you're going to like irrelevance even less". The reality is that these channels exist, this is where people are posting their information, this is where they're putting their biographies, this is where they're linking

to other areas that they are connected to. So it's not even a question of should they - it is a question of when. If you are not using it, that's actually to your disadvantage because the competitors who are looking to recruit that same person are using those channels, and if they aren't, then they are getting wiser to it very quickly. I hope that people reading this are going to realize that this isn't one of those things where it is, "oh those kids today". We've got the numbers, we've got the metrics, and we've got the demographics that demonstrate this is a very good sampling of the entire population in terms of those that have access to the online channel.

What is the best way for an HR professional to stay current on social media trends?

Pay attention, be engaged. Google Alerts is a great first place to start. You go to Google Alerts, insert the phrases that are relevant to your industry and they will notify you when any of those happens to be on the web: on blogs, in videos, whatever it might be. It is an eye opener that has to take place. There is some understanding that there are now tools, most of them free, that will enable and empower people to really understand what is happening in their industry and beyond to general industry. Not a day goes by that someone doesn't send me a link to a new site. For example, in the social media world of advertising or marketing, where I am not like, wow, this is really interesting, and so it becomes a job of curation and aggregation where I use a centralized source—for me it happens to be Google Reader—and I subscribe to the new things that come in. Looking at what's in there, I filter out, decide if I am going to subscribe to this, which is free, or am I going to delete it, or am I going to file it in an area where I will look at later or look at it amongst

a group of other types of genre. So it is really just about trying to play with these tools, looking at blogs that interest you, starting with a couple of authors or people who you respect, and then going down their list of who they follow, and, to quote the Matrix, "go down the rabbit hole".

Do you feel that employers using the content on Facebook, MySpace or Twitter as a background checking strategy is appropriate?

I would think they would see the comments of everyone who sees them. You can claim ignorance in life all you want—the reality is that if you send an email to someone, you have got to assume it is public record. This is the world we live in now and when you are online you have to be comfortable relinquishing a little bit of your privacy. If you are willing to connect to people outside of a very close knit group of friends, because you are trying to amp up the numbers and feel good about yourself, because you have a couple hundred people who are following you, there are repercussions and

ramifications of that and those are that this information is public. Also, with respect to terms and service, you know they are very cumbersome and very dense legally but they are important to read and understand. As Google continues to scrap the internet more and more and index all these web pages, and as Facebook is pressed for monetizing their platforms more and more, you can bet that the way in which they are going to do this is by opening up the content information more

and more. Granted, it is very hard to see, in fact it is impossible to see what someone is doing on their platform unless they invite you in. This is what we call permission-based information. So LinkedIn, Facebook, all these channels, are really great but the reality is that no >

“Everything is live, it will be live forever, everything you say and do is being recorded in the court of public opinion.”

on overall strategy. A lot of people run into a boardroom and say "What are we doing on Facebook and what are we doing on Twitter?" but that's the wrong question. The correct question is: why—why should we be on Twitter, why should we be on Facebook? Because "why" drives right through the overall strategy. "What" is simply a tactic. So if you have a business plan and a strategy and objectives and through that strategy you realize that some of these online social networks or social media type channels can actually help get that message further, wider, to a better audience, then, yes, it makes sense. The other side of it is that there are many Business-to-Business internal aspects of social platforms that are really powerful. Think about how many companies are shifting from the use of an intranet to a Wiki-based platform where anybody can edit the page and you have this ability to share your tribal knowledge. Normally someone new comes into work for your company and it's like "where is the bathroom, where is there a good place to eat lunch, where do I grab my medical insurance information?" Now, not only can we point people to an intranet and the links are there, but everybody can add to it. So not only can people say, "Oh you know there is a great lunch spot downstairs," everybody can add their comments or thoughts or "Well, if you like that, you should check out this and if you want Chinese food you should go over here and if you want Italian food you can go over here." These tools are not necessarily just for public-facing customer engagement—they literally tear through the entire organization from top to bottom. So, yes, you can find many applications, but there are large companies who are having trouble figuring out how the application will work best for them. Again if you tie it directly to strategy, it's really easy to figure out what the wins might be.

What are the main resources, such as sites, blogs, etc., that you rely on in order to keep up to date with social media's best practices?

There are hundreds, literally hundreds and, from a marketing perspective, I highly recommend people heading over to Ad Age Power 150. They rank in their own little curious way all the marketing communications and blogs that are out there. They usually provide a fairly hefty trough of information. Some bestselling authors use the social channels to extend the conversation through blogs, Twitter and Facebook. Pretty much anybody that you think might be interesting, believe it or not, probably has some sort of social presence, and so that's sort of where my ideas are pushed. If you go to my blog, twistimage.com/blog, I keep a very active blogroll and podroll. Along with that, I leave links up there to the items that I share through Google. You can actually share items through Google Reader and when I read something of interest, it's all there. So I am quite public with the information I share.

In a year from now, what do you think will be the new social media trend that we may be talking about?

What makes me excited about this and what I want people to think about is not where it is going but where it is. There are so many exist-

ing, the real challenge that we have is that a lot of people just don't even know really about the business applications of these platforms. So the general sort of theory behind the book was to give people, in the channel they are more comfortable with (a book), the ability to understand better other channels. I do some future trending in the last chapter, but my really big concern now is not where it is going but where it is and how do we get businesses on board and understanding as much about it as their customers do.

Can you share a few high-level tips for companies when it comes to such tasks as deciding on which social networking sites to use? For example, Facebook vs. Twitter vs. LinkedIn?

I think a better question is which one will best serve the overall business strategy of a company. The first way to really engage in these channels is to pull your team into a room and ask the following questions: "What are we really doing to connect to the people who are connected online and who buy from us?" What are we doing online to connect to the people who are probably looking for the products and services we sell everyday? What

are we doing to engage them? Where are the popular places they go and how engaged are we in those spaces? Are there any white spaces? Is there something that someone is not doing in this space? Could we fill that void? What are we good at, are we good at text images, audio video, all of it, none of it? If we want to move forward, what makes the most sense in terms of the time

and resources we have for it? Do we need external resources? If we did this, how would we gauge success? By measuring time spent, or how many people engage in it, or is it who is engaged in it? Opening up a white board discussion around the general idea of online community and the people who are there, is usually the best striking point. From there, with those answers, you can really define which of the channels are going to be most appropriate for you, and then determine the metrics you will use to gauge success.

It is about finding the healthy mix and blend of what works for you in the more traditional ways in which you engage in business and what you are going to have to do to go forward.

ing platforms and channels that we really are just beginning to understand properly. To even try to look at the future in this space is, to me, detrimental, believe it or not. There are not enough people who are listening to podcasts or encouraging their customers or creating them. Believe it or not, there are not enough people doing blogs or on Twitter or Facebook. This is the reason I wrote my book *Six Pixels of Separations*. I realized very quickly that in all the 80 plus speaking events I do a year, and the many types of clients we work with here at Twist Im-

The Social Networking Revolution

Mitch Joel of the award-winning digital marketing agency, Twist Image, answers Adecco's questions about the rise of social media.

BY ADECCO



Mitch Joel

How would you define 'social media' or 'social networking' to someone who is not familiar with online marketing?

Prior to the internet as we know it today, it was very much a push technology; meaning you could go online and read articles that were published there by someone else, you could click on some pictures or link to another article. That's fundamentally all you could do, and as newer technology evolved and more and more people came online, we realized that we didn't have to leave the power of how to control web pages in the hands of just a few people but could open them up to many, many people. So what essentially happened is publishing platforms became available that enabled and empowered individuals to publish their thoughts whether text images or audio video. Then various platforms came out - like online social networks such as Facebook, etc. - that enabled

people to create their own profile to connect to others, who were like them or who they were interested in. Essentially what you wound up having is this media channel that was fundamentally based on social interactions, meaning; what you did to really encourage and engage other people to connect to you and you to connect to others. The other side of it is the creative aspect of it - meaning, you didn't just sit back and let the internet happen to you. The value and the power of it were in the content that you created and engaged in.

Do you think all types of companies can use social media or certain companies should avoid it?

To me the question should be, could any company find aspects of social media that makes sense for them? The answer is unequivocally 'yes'. When and how? That depends >

“What I want people to think about is not where it is going but where it is. There are so many existing platforms and channels that we really are just beginning to understand properly.”





control messages central to maintaining a positive public image.

Courts' willingness to enforce discipline and discharge in response to employee activity

Employers have traditionally restricted concern regarding employee behaviour to the workplace. However, the potential harm that employee activity on SNS can cause has made it necessary for employers to be more vigilant about employee activity outside of the traditional work environment. Employers are increasingly responding to negative employee activity through discipline and discharge. Correspondingly, Courts have demonstrated a willingness to enforce employer reactions through holding employees responsible for inappropriate online activity.

Significantly, an increasing number of Canadian boards and courts have upheld terminations for cause where an employee's activity outside of the workplace is sufficiently injurious to the interests and/or the reputation of an employer. These decisions appear to reflect recognition from the judiciary that employee activity outside the workplace can have serious and damaging consequences both to a work environment and to an organization as a whole.

A strong example of an upheld termination in relation to online activity is seen in the case of *Alberta v. Alberta Union of Provincial Employees (R. Grievance)*, [2008] A.G.A.A. No. 20. In this case, the employer terminated an employee following an investigation related to negative comments the employee had made in an online forum regarding co-workers and management. The employee had kept a personal blog site with open public access whereby she ridiculed co-workers and denigrated administrative processes. Although she used aliases in place of actual names of those who she wrote about, she provided detailed descriptions which made it easy to identify who she was referring to. She also used her own name in one entry and identified her place of employment. She used negative terms to referring to her colleagues, such as "Nurse Ratched" and the "lunatic in charge" for her supervisor. The grievor did not apologize to those whom she mentioned but rather posted only an apology on her blog.

The Board of Arbitration (the "Board") upheld the termination because of both the disparaging nature of the comments and the

employee's belligerent reaction and lack of remorse when confronted by management. The Board also pointed to the fact that the employee took no steps to block public access to her comments.

The case law makes clear that the measuring stick in assessing whether an employee's conduct justifies discipline or discharge appears to be whether there is a sufficient connection between the activity of the employee and the legitimate business interest of an employer. The door therefore appears to be open for employers to argue that they are justified in terminating an employee who engages in activity which either violates a company policy related to the work environment or damages the reputation of the organization. An important factor, and one mentioned in the Alberta case (referenced above), is the existence of just such a company policy in justifying an employee's termination.

Strategy to protect employer interests

Although, as has been shown, SNS present potential risks for employers, there are steps which employers can take to help minimize these risks. Employers can start by making themselves aware of potentially damaging information placed on SNS. They should become familiar with the technology and review it regularly. Employers should also be proactive in responding to any negative information which may affect either employees or the organization as a whole. Careful analysis of each situation can help to determine an appropriate response, including the possible discipline or discharge of employees. Employers may also consider seeking legal counsel to explore potential claims of defamation and/or breach of confidentiality where necessary.

Another way to manage SNS activity is through the creation of clear policies which lay out employer expectations with respect to employees' usage of SNS. These policies should address a range of issues, including confidentiality, respect among co-workers, loyalty, as well as the importance of avoiding workplace harassment. The following is a list of items which organizations should consider including within their respective policies:

- Allowed usage, if any, of SNS in the workplace, and the purpose of such usage;
- The manner in which employees are ex-

pected to conduct themselves on SNS with respect to work issues;

- Information regarding the importance of maintaining a safe and discrimination/harassment-free environment;
- Emphasis that employee activity consistent with employer policies is expected both inside and outside of the workplace;
- The extent to which the employer may monitor any employee SNS activity;
- Reminder to employees that SNS information can be accessed by a wide range of individuals and organizations, including current or former employees and employers, competitors, clients, or government agencies;
- Reminder of the potential permanency of information left on SNS;
- Potential consequences for SNS activity which violates employer policy (i.e. discipline up to and including termination); and
- The manner in which the policy relates to others (i.e. employee obligations towards maintaining confidentiality of information).

The creation of comprehensive employer policies with respect to SNS usage can act as a deterrent for employees against inappropriate activity, while outlining potential consequences associated with inappropriate SNS usage.

Conclusion

SNS present a practical example of how technology can foster social networking. But they are not without risks. Employers can however properly manage the potential downfalls associated with SNS's. Through due diligence and proactive steps, employers cannot only minimize risks associated with SNS, but be adequately prepared to respond when necessary. •

Sharaf Sulhan is a lawyer with the employment law boutique, Rubin Thomlinson LLP, a firm specializing in providing optimal legal solutions to challenging workplace issues. Sharaf can be reached in Toronto, Ontario at (416) 847-1814 or at sharaf@rt-law.ca. For more information about Rubin Thomlinson LLP, please visit www.rubinthomlinson.com.

Social Networking Sites: Managing in a New Sphere

BY SHARAF SULTAN

People are under ever increasing time pressures in their daily lives. Technology has accordingly evolved to facilitate increased speed and efficiency, not only in the workplace but also in the social sphere. As a result, at the click of a button, people can access a virtually unlimited number of social contacts at a faster pace than ever before possible. One of the major tools to facilitate this new form of socializing are the so-called Social Networking Sites (“SNS”), such as Facebook and MySpace. These websites facilitate social interaction through allowing users to create their own personal profiles, while at the same time being able to access significant amounts of information about other users.

Although SNS have many positive attributes, there also exists the potential for them

reviews some of the major legal issues raised by SNS and strategies for risk management.

Potential risks to employers from Social Networking Sites:

Legal liability

The advent of SNS’s has brought a range of potential legal liabilities for employers. For example, an employee may attempt to hold an employer responsible for human rights violations in relation to the activities of another employee on a SNS. Human rights legislation in Canada, including the Ontario Human Rights Code (the “Code”), places a positive obligation on employers to actively respond to either discriminating or harassing behaviour in relation to a prohibited ground under the Code, such as sex or race.

Alternatively, employers may face charges of defamation and/or workplace harassment where employees attempt to hold employers responsible either directly or indirectly for negative comments made online by an employee about other employees. This can be particularly significant where employees are found to either threaten or disparage others within an organization. In such a case, if employers have not taken reasonable steps to limit such behaviour, they could find themselves vicariously liable for the actions of their employees.

Employers also have good reason to be concerned about harassment as it gains more legislative attention.

Section 264 of the Criminal Code of Canada (“CCC”) explicitly addresses Criminal Harassment as including all forms of virtual communication and unsolicited messaging, punishable by summary conviction or indictment. The Government of Ontario has also recently introduced Bill 168, which specifically addresses harassment in the workplace through a proposed amendment to the Occupational Health and Safety Act. Should Bill 168 be adopted into law, it will require employers to not only react to issues of workplace harassment but to also take proactive steps to prevent their occurrence.

Other risks to an organization

Employee activity on SNS also represents a risk to employers through the misuse of confidential information or through activity which damages an employer’s brand and/or reputation. Employees using SNS may divulge information to others through various internet portals, believing either that they have a right to do so or that they benefit from protection since SNS represent forums outside of the workplace. Depending on the ability of users to access information left on a SNS, organizations could find their confidential information compromised. Given the growing importance of intellectual property to commercial competitiveness, the threat of confidential information leaking into the public sphere is a significant one.

Employee activity on SNS’s can also pose a risk to organizations through defamatory statements posted regarding the organization or those associated with the organization. Disparaging remarks left on a SNS could potentially be accessed and spread by millions of individuals, making it hard for an organization to >

Depending on the ability of users to access information left on a SNS, organizations could find their confidential information compromised.

to be used in deleterious ways. The same SNS technology that allows the fast and efficient transfer of data can, in the hands of ill-intentioned users, be used just as effectively to spread confidential and destructive information. The challenge for employers is to be aware of both the inherent risks posed by SNS and to respond appropriately. The following



- Extend the company's every-employee policies for phone and email use to social media. Ford does, as it qualifies social media with other employee communication tools.
- Pay for training on the policy. Show employees how to use Twitter for marketing your product or service and for effective communications with each other. Twitter is growing by 1,386% per year, so enable your staff now. Just make sure your policy states that when a message acts as the "voice" or position of the company, it needs approval ahead of time.
- Extend your current Code of Conduct, the one already driven by your organization's mission, values and brand promise, to include ALL media used by employees. Then it's a natural extension to what you already have in place. Include social media use guidelines in employment agreements as well.
- Make sure employees are accountable for what they say, and direct that they disclose their names and titles if writing about the

company. Discourage, however, the use of logos, trademarks and other intellectual property of the company.

Social media is an exciting opportunity for companies wanting to lead their sectors in revenue growth and human resource policy success. There are now 10 select, blue chip corporations on Facebook, part of a graduated rollout of its business platform.

They are on to something. Don't be left in the dust!

¹ Awareness Inc. Report on Enterprise Applications of Web 2.0, 2008

Jim Warrington is President and Chief Strategist at Toronto-based public relations agency Fantail Communications Inc. His firm deploys social and traditional media programs for a variety of consumer and business-to-business Canadian and international clients. Jim also co-chairs the Marketing Hall of Legends of Canada.



Adecco invites you to take the Lead™. Subscribe today.

Tips, trends and insights.

Lead™, Adecco's exclusive HR magazine, is published twice annually and distributed nationwide through our network of over 60 branches. Lead™ features perspectives from various industry experts on current issues pertaining to employment, human resources and the workplace.

To request a complimentary subscription, or to find out how you can become a contributor, e-mail us at lead@adecco.ca.



1.866.646.3322
adecco.ca

A Social Media Top Ten List – Best Bet Guidelines for Your Employee Policy

Sharlyn Lauby, president of Internal Talent Management, summarized it best with advice for employers and employees in her recent blog at hrbartender.com:

1. Introduce the purpose of social media— it's all about the good aspects of the growing trend being marshaled for success... revenue and retention.
2. People must take responsibility for what they write – good judgment and common sense are the guidelines.
3. Be authentic –When appropriate, include your name, title, company. People buy from trusted sources.
4. Consider your audience – readers will include current clients, current/past and future employees. Don't alienate them.
5. Exercise good judgment – think twice before hitting "send;" think how what you say will reflect on you AND the company.
6. Understand community – it's about mutual respect and supporting others so they can support you.
7. Watch copyrights and fair use – always give people credit for their ideas and comments.
8. Protect confidential and proprietary information – transparency doesn't mean revealing trade secrets.
9. Bring value – build on what people say, add value to their views or their request. It makes you and your company a source – for information and for business.
10. Productivity – social media is communication, with customers, colleagues, and suppliers. Business success depends on effective communication, above everything else.

employees in influencing the online discussion (blogs, networks, videos, discussion boards) about your company, discussion that you no longer control:

1. Listen, then respond. Listen to the conversation before you respond and act, because when you do, it should be empathetic and honest. Deal with happy customers by being supportive, with issues by being helpful and open.
2. Be comfortable with ambiguity. Conversation can appear messy, chaotic and out of your hands. Guess what? You don't own it, so you don't have to manage it or control it. You just have to make a considered and often filtered response. Taking part generally is better than abstinence.
3. Filter through your purpose. Don't get overwhelmed by the conversation. Remind staff of your company's mission and values, and your brand purpose. Use these guidelines as response filters to what employees post online.

How to leverage social media for employee satisfaction and retention

Just as staff will discuss the company online with customers, prospects and other stakeholders, they should be open to talk with you, the management. The dialogue will happen around you anyway, so why not a policy that encourages open communication on employee issues, suggestions and feedback? How? An open staff blog with the CEO on the firm's intranet, a Facebook page for employees or a password-protected Town Hall as a microsite – whatever suits your organization's style and comfort level.

With the budget challenge being felt in employee communications as elsewhere, leveraging social media helps employee engagement, on their terms. And, at minimal cost.

Yes, there is a trend to "Faceblocking" – a shortsighted view, usually from IT people, that attempts to stop employees from logging on during working hours. This is totally unnecessary in my opinion, particularly if you have the right social media policy and culture in place. The exception is in industries like banking, where information flow needs to be firewalled and controlled.

An effective social media policy

So much has been written on the subject, so many best practices are being tested as we write. Here's the best thinking on social media policies out there:

- Put social media in context for employees, rights to privacy are unchanged, and the company reserves the right to monitor, from whatever source. Also, company policies on disclosure, ethics and anti-harassment are unchanged with social media.
- Show employees how they can add value to their jobs and their views through social media. By showing alignment with company values, and helping the company communicate, staff is helping you strengthen your brand. Share a three-wish list for behaviour. Give your people a toolkit of "how-tos." Give lists of what's OK (products, people, events) and what's not OK (financial, sales, research information). A recent report says that Twitter made sales of \$1.5 million for a computer marketer in the last 18 months. Arm your team to do the same!



Online Conversations in the Workplace: Social Media Policy

BY JIM WARRINGTON

Welcome to the new workplace, where traditional beliefs, behaviour and communications channels are up for grabs. Welcome to the world where Conversation is King: web swarms, Blogs, Facebook, Twitter, MySpace, YouTube, Dailymotion, RSS feeds, Blippr, Flickr, Tumblr and Del.icio.us.

Help, you say? Is there an easy way to understand all this?

Yes, once you understand the judicious use of social media can solidify employee, customer and stakeholder relationships. And, it can make you money.

Here's why. Social networking is happening with your staff already. On phones anywhere, at desks, in family rooms at home. It can include work-related posts or blogs in a personal framework like Facebook. Or, it can be a personal reaction to an online news story about a product your company produces. Social media use in the workplace has doubled between 2007 and 2008. What's a CEO or HR VP to do?

Here, we offer some guidance and ideas to LEAD™ readers to help you focus on the cornerstones of a social media policy: understanding how social media impacts most businesses, and how you can guide your employees to take advantage of the personal and organizational opportunities that it represents.

Social media in the workplace

Social media is any online tool used by employees to communicate or network within a community for personal or company purposes. A recent poll in the U.S. says that office use of online conversation is now accepted by 69% of U.S. companies. So your decision, as a business manager, isn't really about employees taking time to network on company time;

it's about creating an understanding environment and establishing a smart policy where social media use can enhance business goals while allowing staff to take some time for themselves.

It's no different today than it was pre-Facebook. Employees need personal time, and take it. 66% of Canadian adults are now involved in the use of social media, some of it at work; you can't stop the trend, so make it a policy priority.

Two threads to address: social media for your business and for your employee engagement.

How to leverage social media for business growth and competitiveness

Regardless of business type, be it a consumer-to-consumer or business-to-business marketing effort, the way to influence the customer and build revenue has changed dramatically. Figure 1.2 illustrates this.

Before, "interruption" marketing, the traditional broadcast model "pushed" messages out broadly to a business' prospects and customers, using one-way mass paid and unpaid media.

Now, successful marketers build conversations with their customers and prospects,

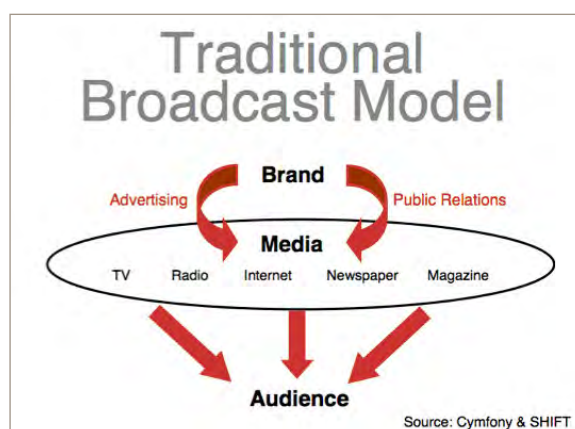


Figure 1.1: Traditional Broadcast Model

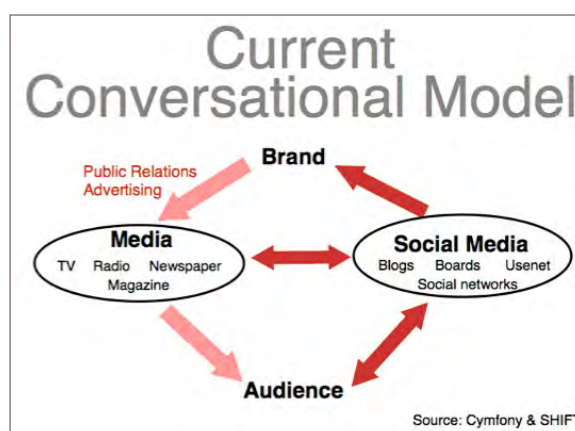


Figure 1.2: Current Conversational Model

creating individual relationships with their brand, their employees and among the community of customers and "followers" of the organization. The tools that enable this current conversational model are internet-based, mainly social media (see figure 1.2).

Three tips from Paul Worthington of Wolff Olins in New York on how to guide >

CONTRIBUTORS



Mitch Joel

When Google wanted to explain online marketing to the top brands in the world, they brought **Mitch Joel** to the Googleplex in Mountain View, California. Mitch Joel is President of Twist Image - an award-winning Digital Marketing and Communications agency. He has been called a marketing and communications visionary, interactive expert and community leader. He is also a Blogger, Podcaster, passionate entrepreneur and speaker who connects with people worldwide by sharing his marketing insights on digital marketing and personal branding. In 2008, Mitch was named Canada's Most Influential Male in Social Media, one of the top 100 Online Marketers in the world, and was awarded the highly-prestigious Canada's Top 40 Under 40 (recognizing individuals who have achieved a significant amount of success but have not yet reached the age of 40). Joel is frequently called upon to be a subject matter expert for CTV National News, Canada AM, CBC Newsworld, Marketing Magazine, Strategy, The Globe & Mail, The National Post and many other media outlets. His newspaper business column, New Business - Six Pixels of Separation, runs bi-monthly in both The Montreal Gazette and Vancouver Sun, and his monthly column, Ultra Portable, is featured in En Route Magazine. His first book, Six Pixels of Separation, named after his successful Blog and Podcast, will be published in Fall 2009.



Jim Warrington

Jim Warrington brings over 30 years' experience in integrated communications and marketing consulting to his public relations agency. Fantail specializes in innovative PR solutions for both consumer and business-to-business marketers. Jim's branding and strategic development track record includes projects in business strategy, advertising, public and investor relations, event marketing, sponsorship and alliance building. His experience, both domestic and international, from start-ups to global sector leaders, spans 21 categories and over 130 businesses and clients.

Fluent in English and French, Jim is a recognized expert on brand equity-building and communications strategy. His award-winning firm is known for its creativity and integrated marketing solutions.

Jim graduated with a degree in Marketing from Bishop's University in Lennoxville, Québec. He is Past President of the Toronto Chapter of the American Marketing Association and a board member at ABC Canada Literacy Foundation. He is a founder and Co-chair of the Marketing Hall of Legends of Canada.



Nicole Haggerty

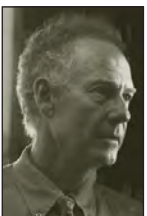
Nicole Haggerty is an Associate Professor in Management Information Systems at the Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario. Her research encompasses the topics of business-IT alignment and capability development, including virtual competence. Her work has been presented at various conferences and published in various journals including Information Systems Journal, Human Resource Management and Information and Management.



Sharaf Sultan

Sharaf Sultan is an associate at Rubin Thomlinson LLP. Sharaf supports both employee and employer clients with legal counsel and research on a wide variety of employment law issues.

He is a passionate public speaker and debater. Sharaf articulated with a leading employment law firm in Ottawa, where he was involved in terminations, arbitrations, mediations, human rights issues and collective bargaining negotiations. He was called to the Bar in June 2008. Prior to becoming a lawyer, Sharaf worked as a consultant for the International Labour Organization (ILO), where he was involved in projects such as the development of an international labour standards manual and a study on forced labour.



Michael Adams

Michael Adams is the president of the Environics group of marketing research and communications consulting companies. **Jennifer Evans** (not pictured) is the president of Sequentia-Environics, an award winning digital communications consultancy that focuses on the online relationship between its clients and their stakeholders.

Canada leads the world in social networkers!

BY SANDRA HOKANSSON

President and Country Manager
Adecco Employment Services Limited

As of 2008, Canada ranked #1 for use of social networking sites. Surprised? You shouldn't be. Canadians have been on the fore of the social network revolution. I don't like to admit it, but when I started in this industry the personal computer wasn't invented yet and the internet was for the military only. In a very short period of time, we have fundamentally changed the way we work, using a variety of communication channels and ever more sophisticated tools to get our jobs done.

Social networking is an especially interesting issue for Human Resource professionals. Recruitment strategy needs to start including social networking sites, because these can be leveraged to help find quality candidates. More generally, companies need to reflect on how to best use these sites as forums for communication and increasing brand awareness. The opportunities are many, but the concomitant risks of miscommunication and negative feedback mean that each company must carefully assess specific compatibilities between their organization and this new form of communication. HR will likely play a large role in helping to guide corporate protocols.

We can't know what the future holds for these sites or what the next social evolution will be. But one thing is clear: Canadians feel that they add value to their lives, and social networking has become a way of life for the majority of us. Organizations need to learn about these communication sites, plan a strategy and then jump into the fray!

In this edition of LEAD™, we are excited to share with you an interview with a Canadian leader in this space, Mitch Joel, the President of Twist Image, as well as several other prominent voices on the topic, namely Jim Warrington (President of Fantail Communications) and Nicole Haggerty (Associate Professor at the University of Western Ontario). I also wish to thank our regular contributors, Michael Adams and Sharaf Sultan (on behalf of Rubin Thomlinson LLP).

Sincerely,

Sandra Hokansson

Adecco is social-networking. Please visit us at adecco.ca/linkedin, adecco.ca/facebook and adecco.ca/twitter.



**In a very short period of time,
we have fundamentally changed
the way we work, using a variety
of communication channels and
ever more sophisticated tools
to get our jobs done.**

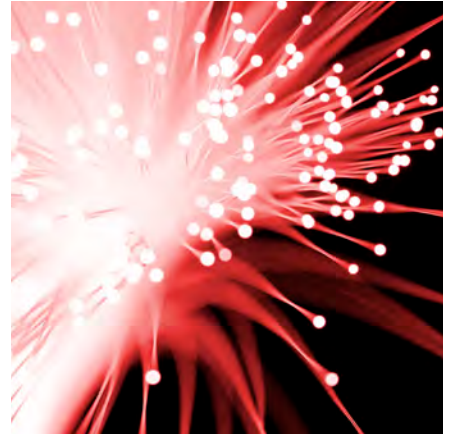
Editor	Sandra Hokansson
Senior Designer	Monique Creary
Feature Writers	Michael Adams Jennifer Evans Nicole Haggerty Mitch Joel Kamaraj Retnasami Sharaf Sultan Jim Warrington
Photography/Images	istockphoto.com
Print Production	The DATA Group of Companies
Publisher	Adecco Employment Services Limited 10 Bay Street, 7th Floor Toronto, ON M5J 2R8 adecco.ca
Advertising	Kamaraj Retnasami National Marketing Manager kamaraj.retnasami@adecco.ca
Acknowledgements	Carol Gilchrist Dawn Paret Romie Parmar Rija Rochefort Bryant Telfer Anick Vinet
Customer Service / Subscriptions	lead@adecco.ca



TM issueNo°7

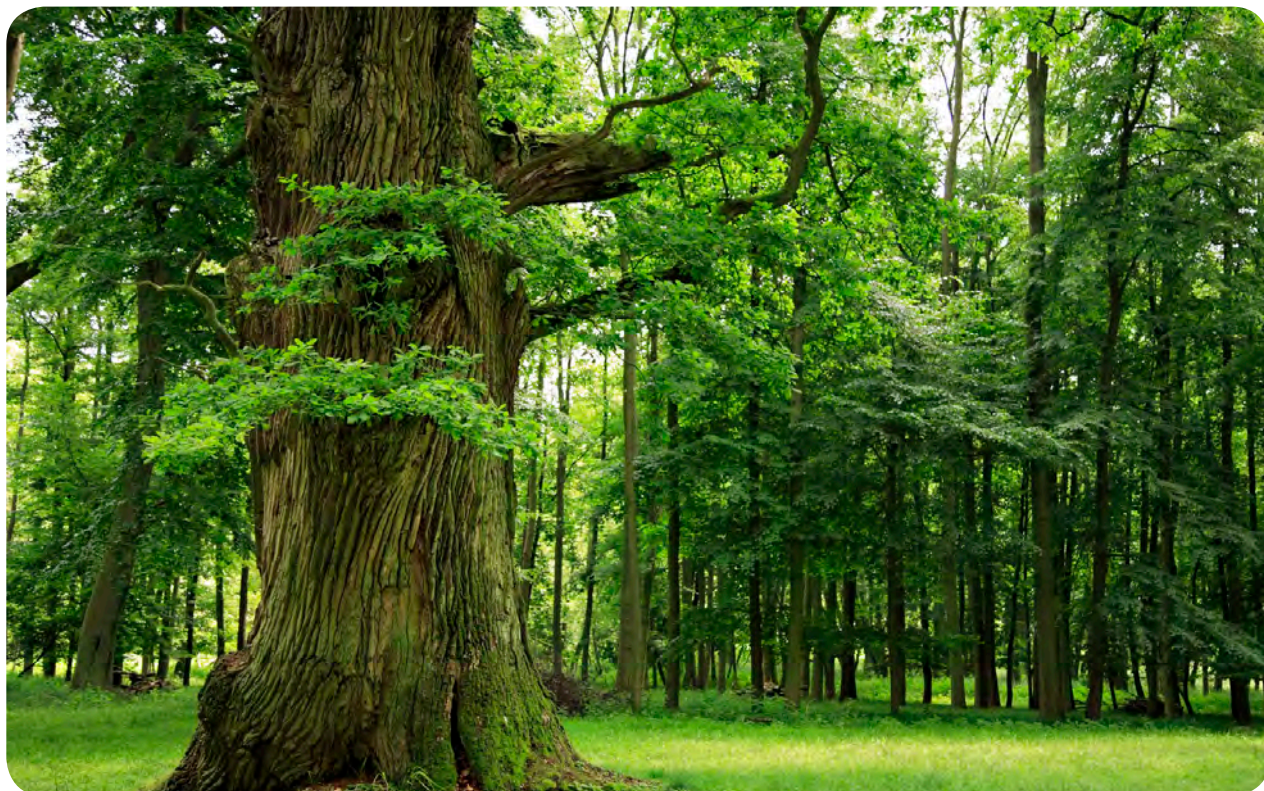
LEAD

- 05 **EDITORIAL**
By Sandra Hokansson
- 06 **CONTRIBUTORS**
- 07 **EXCLUSIVE**
**Online Conversations in the
Workplace: Social Media Policy**
By Jim Warrington
- 10 **LAW**
**Social Networking Sites: Managing
in a New Sphere**
By Sharaf Sultan
- 12 **ONE ON ONE**
**Q&A with Mitch Joel of
Twist Media**
Exclusive Interview
- 17 **STUDY**
A Revolution?
By Kamaraj Retnasami
- 19 **TRENDS**
e-Competent
By Nicole Haggerty
- 20 **SUCCESS STORY**
The Wisdom of Clouds
By Michael Adams and Jennifer Evans



Cover image ©Istockphoto / Helena Shlyapina

Working in balance with the earth.



This document was printed on 100% post-consumer fibre, certified EcoLogo and Processed Chlorine Free, FSC Recycled, manufactured using biogas energy.

By using this paper, we were able to reduce our ecological footprint by saving 175 mature trees, reducing solid wastes by 5,047 kilograms, decreasing the quantity of water used by 477,426 litres, and diminishing suspended particles in water by 31.9 kilograms. By using bio gas, we were able to lower natural gas consumption by 721 cubic metres.



better work, better life



LeadTM

Brought to you by Adecco, Canada's Leading HR Provider

The Social Networking Revolution

Q&A with
Mitch Joel
of Twist Image

Online conversations
in the workplace

A look at social media policy
by Jim Warrington

Adecco

adecco.ca

Publication bilingue. Français inversé de l'autre côté.