

Le 7 janvier 2010



Ce mois-ci sur TerraNueva-news

**TerraNueva vous adresse ses
Meilleurs Vœux pour 2010 !**

*En ce début de nouvelle année,
nous sommes heureux de vous souhaiter
Santé, Réussite et Bonheur.*

Cette année encore, le cabinet TerraNueva innove pour rester plus proche de vos attentes.

Pour répondre aux nouvelles préoccupations des entreprises qui entendent s'appuyer sur les technologies du Web 2.0 pour renforcer leur efficacité, nous avons lancé fin décembre notre nouveau département : Terranueva 2.0.

Vous retrouverez également dans ce numéro les derniers articles parus sur notre blog <http://terranueva.fr>.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.
L'équipe TerraNueva.

Naissance de notre nouveau département : TerraNueva2.0.

6 janvier 2010 - Marie-Laure Tréton

Sept personnes sur dix témoignent que leur entreprise a retiré des bénéfices réels et mesurables en mettant en œuvre des technologies Web 2.0. C'est ce qu'indique une enquête réalisée par le cabinet McKinsey qui ausculte le phénomène pour la troisième année.

Des produits et services plus innovants, mis sur le marché plus rapidement, un marketing plus efficace, un meilleur partage des connaissances, des démarches de recrutement facilitées, des coûts opérationnels moins élevés, une réduction des frais de communication et de déplacements professionnels sont les principaux bénéfices cités.

C'est la première année que cette enquête démontre que les avantages supposés de ces nouveaux outils se transforment en améliorations mesurables, expliquent les auteurs de cette enquête.



Le partage de vidéo, les blogs, les flux RSS, les réseaux sociaux, les wikis, les podcast, les outils de rating, de tagging, les technologies P2P, les outils de microblogging, les mash-ups et les outils de prévisions d'évolution des marchés sont les technologies les plus souvent citées.

Adaptant leurs usages aux fonctionnalités offertes par le numérique, les entreprises négocient un virage important. Qui implique l'émergence de nouveaux métiers, en interne comme chez leurs prestataires.

Les entreprises recherchent activement de nouvelles compétences (éditeurs de solutions de gestion de contenu et de dématérialisation, intégrateurs informatiques, professionnels de l'archivage mais aussi développeurs de blogs, Twitter et autres Facebook internes, ainsi que managers de communauté Web) pour les accompagner dans cette nouvelle révolution numérique.

C'est dans cette optique que le cabinet TerraNueva propose d'élargir sa palette de conseils auprès de ses clients en leur proposant aide, soutien et formation dans ce domaine innovant.

Nous sommes donc ravis de vous faire part de la naissance, fin 2009, de notre nouveau département Terranueva 2.0.

Evaluer la qualité d'une formation : Un enjeu majeur pour l'entreprise.

5 janvier 2010 – Marie-Laure Tréton

« Le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie pourrait bien rendre l'évaluation de la formation obligatoire pour les organismes de formation », avance Jonathan Pottiez, consultant-chercheur chez Formaeva.

Celui-ci fait référence à l'article 51 du projet de loi qui complète par cet alinéa l'article L. 6353-1 du Code du travail : *« À l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation ».*

La formation continue ne fait aujourd'hui l'objet d'aucune évaluation obligatoire. Les "smiling tests" réalisés « à chaud » à l'issue des stages sont souvent biaisés en fonction de "l'ambiance générale" du séminaire, ne sont pas assez précis, sont remplis à la va-vite et ne permettent donc pas toujours de mesurer efficacement la pertinence de l'enseignement.

Or les entreprises, soucieuses de maîtriser leurs budgets, souhaitent aujourd'hui mieux définir le "retour sur investissement" des formations proposées aux salariés. Les responsables de formation ont besoin, par ailleurs, d'outils de pilotage plus pointus pour justifier des retombées positives des actions réalisées.

Comment peut-on améliorer l'évaluation de la formation professionnelle ?

Pour mesurer l'impact d'une formation, les objectifs doivent être clairement définis.

- Pourquoi j'organise cette formation ?
- Quels sont les objectifs opérationnels visés en amont ?
- Quelles compétences je souhaite développer ?
- Quels sont les critères objectifs qui permettront de mesurer les progrès ?

Les objectifs transmis aux consultants sont fréquemment trop généraux, les objectifs pédagogiques des différentes séquences ne sont pas toujours précisés à l'entreprise, le dialogue même entre cabinets de formation et client est encore souvent absent.



L'autoévaluation, en cours de séminaire, est aussi recommandée.

Rarement réalisée, cette autoévaluation permet au stagiaire de s'impliquer dans sa formation et de mesurer lui-même - au travers de tests, de QCM ou de mises en situation - ses progrès et ses points d'amélioration.

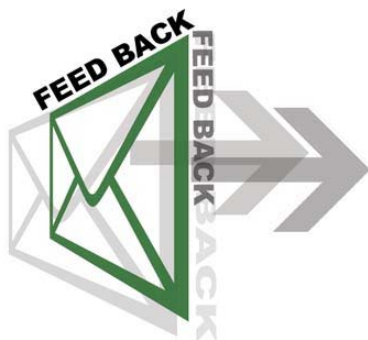
Cette autoévaluation peut être bénéfiquement assortie d'un plan d'action individuel, rempli par

le stagiaire à l'issue du séminaire et remis à la hiérarchie. On sait en effet qu'un apprentissage n'est effectif que si l'encadrement s'implique lui aussi et encourage le changement une fois le salarié en situation réelle.

L'implication de l'encadrement direct est indispensable.

Non seulement, comme nous l'avons précisé plus haut, cela permet de renforcer les acquis du salarié, mais cela permet également d'en mesurer la réelle adéquation avec le poste de travail ou la fonction.

Le dialogue entre la hiérarchie et le responsable de formation est à ce titre indispensable. Et ce, d'autant plus, que les formations sont souvent proposées à l'issue des entretiens annuels d'évaluation réalisés par l'encadrement de proximité.



Le nécessaire feed-back au consultant.

De la même manière que l'on peut déplorer encore le manque de communication entre le management et les responsables de formation en charge du choix des organismes, on peut également regretter le manque de dialogue avec les formateurs à l'issue des séminaires.

Or, pour l'animateur, le feed-back est tout aussi indispensable que pour les différents acteurs de la formation (DRH, encadrement, salarié). Seul ce retour lui permet d'améliorer ses prestations et de mieux comprendre les futures attentes de son client.

Les pièges à éviter.

Pour être tout à fait fiable, l'évaluation de la formation ne doit pas être déconnectée du contexte de travail du salarié. La qualité des relations humaines, du management, de

l'organisation interne, sont autant de points à prendre en compte lors de l'évaluation de la progression.

Le formateur ne peut être responsabilisé que sur les aspects purement pédagogiques sur lesquels il a su s'engager. On retrouve ici l'indispensable précision des objectifs initiaux.

En conclusion.

Le responsable de formation, soucieux de mesurer avec pertinence les actions entreprises, doit donc veiller aux points suivants :

Définir en amont les compétences à améliorer lors de la formation

Préciser, seul puis en concertation avec le consultant, les objectifs (mesurables) de l'action

S'informer sur les objectifs pédagogiques définis dans le programme

Encourager l'implication du management, voire les rencontres directes entre le consultant et le manager

Contrôler la qualité des tests et documents d'évaluation

Communiquer tant avec la hiérarchie qu'avec le formateur à l'issue du stage

Crise de confiance des salariés : Il faut changer de modèle managérial.

2 janvier 2010 – Ipsos

Les salariés français ne croient plus dans leur management. Un mouvement de défiance qui s'enracine bien avant la crise. Comment reconquérir leur adhésion ?

En changeant de modèle managérial, comme l'explique Antoine Solom, Directeur de l'activité Employee Relationship Management au sein d'Ipsos Loyalty.

Q : Les entreprises sollicitent-elles davantage vos services depuis le déclenchement de la crise financière ?

Non pas réellement. Ce type de baromètres d'opinion interne ou d'enquêtes d'engagement

s'est beaucoup développé ces dernières années en France et existent aujourd'hui dans la plupart des grandes entreprises françaises. Elles n'ont pas attendu la crise pour se doter de ce type d'études.

L'enjeu, aujourd'hui, se situe à mon sens plutôt dans l'utilisation qui peut en être faite : aller au-delà de la mesure, s'appuyer sur les données chiffrées pour contribuer à faire progresser les pratiques managériales et à renforcer la capacité de changement de l'entreprise ou de l'organisation au sein de laquelle l'enquête est implantée.

C'est dans cet esprit que nous intervenons chez Ipsos depuis plus de 10 ans.



Q : Le déclenchement de la crise financière, il y a un an, a-t-il accéléré le divorce entre les salariés et leur entreprise ?

Oui. Pour être plus précis, ce processus de mise à distance de l'entreprise s'est fait progressivement au cours des 15 dernières années.

Parmi les raisons de cette mise à distance, il y a la perte de crédibilité du discours managérial. Et là pour le coup, les 18 derniers mois n'ont fait que conforter les salariés dans le peu de crédit qu'ils donnaient à une bonne partie de la 'rhétorique' managériale.

En revanche, mise à distance de l'entreprise ne signifie pas mise à distance du travail. Le

travail demeure important et possède une charge affective très forte, particulièrement en France.

Pour revenir à la crise, il faut aussi remarquer que l'on n'a jamais cessé d'être en crise, tout du moins dans le discours, et ce depuis une bonne trentaine d'années. Cela explique sans doute le niveau très élevé d'inquiétude des salariés français, notamment si on les compare à leurs homologues européens, et ce, indépendamment de la réalité économique.

Au final, plus qu'un effet de la crise, il faudrait parler d'une évolution de fond, d'une remise en cause de la relation traditionnelle entre salariés et entreprises dont la crise ne fait qu'accélérer les effets.

Q : Vous évoquez l'urgence pour l'entreprise de muter. Vous parlez de modèle post managérial. En quoi cela consiste-t-il ?

C'est l'aboutissement de cette évolution de fond. Ce n'est pas une remise en cause du capitalisme comme certains l'ont imaginé au début de la crise financière, c'est la remise en cause du modèle managérial dans lequel l'entreprise maîtrise son environnement, ses 'parties prenantes' et notamment ses salariés.

Ce modèle a été pendant de nombreuses années incarné par ce que j'appelle la rhétorique managériale, c'est à dire un discours délivré par le management de l'entreprise et qui donne une vision quasi scientifique de son évolution.

Aujourd'hui, on arrive au bout de ce modèle alors même que les entreprises ont plus que jamais besoin de changer, de se transformer, de s'adapter à leurs marchés pour tout simplement continuer à exister. Comme je l'ai dit auparavant, la rhétorique managériale a perdu en crédibilité.

Les organisations ont aussi gagné en complexité et les entreprises ont perdu la maîtrise de leur environnement. Les salariés eux-mêmes ont changé, ils sont mieux formés, informés, plus opportunistes et plus lucides.

Tout cela appelle une nouvelle forme de relation entre les salariés et leurs entreprises.

Cela interpelle toutes les fonctions du management : comment communiquer ? Comment manager ? Comment associer les collaborateurs à l'entreprise ?

Q : On a l'impression que vous nous proposez de laisser souffler les salariés au moment où justement on leur demande d'être au taquet !

La question n'est pas de laisser souffler les salariés mais de savoir comment on les associe aux changements et aux transformations de l'entreprise. Est-ce que l'on est simplement dans du top-down où l'on donne des consignes et où l'on pilote les gens à l'indicateur ? Est-ce qu'il y a une alternative à ça ? Oui.

Je pense qu'aujourd'hui le fond du problème n'est pas tant de donner des objectifs que de se demander comment on associe les gens à la définition de ces objectifs. On verrait qu'à partir de là, le changement est beaucoup mieux vécu, la pression est beaucoup mieux acceptée, dès lors qu'il y a une relation différente entre le salarié et son management, y compris même au sein du management, entre les managers et le top management.

Q : Où en est ce modèle post-managérial que vous défendez depuis des années ?

La prise de conscience est très lente, notamment parce que vous avez des entreprises qui sont soumises à des échéances à extrêmement court terme. C'est un chantier à long terme qui doit faire appel à une claire volonté de réinventer un modèle, de rompre avec des années de perfectionnement d'un système inventé il y a presque un siècle.

Q : Les entreprises n'ont-elles pas tendance à vous faire intervenir comme un pompier, à l'opposée de votre discours ?

Je travaille sur la longue durée. Mon job est d'essayer de rendre les managers plus pertinents vis-à-vis de leur environnement, dans la compréhension de leur environnement et notamment de leurs collaborateurs. Ce sont eux qui ont les solutions. Simplement, il faut qu'à un moment, ils prennent toute la mesure des changements qui doivent être accomplis. Je sais aussi qu'ils ont des contraintes et des

objectifs, et mon travail est de dégager pour eux des pistes d'action, des opportunités, ce sur quoi ils peuvent rebondir et qui va leur permettre de faire bouger un petit peu leurs équipes.

Q : Dans le sens d'une meilleure performance ?

Évidemment. La réalité, c'est que si vous arrivez à mieux engager vos salariés, vous serez plus fort collectivement, donc vous serez plus à même de changer et d'assurer une performance durable.

*Interview d'Antoine Solom
Directeur du pôle Management et Ressources Humaines
Ipsos Loyalty*

Vendre : première cause d'érosion de profitabilité.

30 décembre 2009 – Frederic Quaranta –
Carnet Web : <http://www.fredericquaranta.com/>

Une étude de Accenture (Price with confidence – cliquez ici) montre que tous les efforts de l'Entreprise pour créer une marque, positionner sa proposition de valeur, se différencier de la concurrence sont régulièrement anéantis par un simple : « vous êtes trop cher ! » ou « Je peux avoir mieux ailleurs, pour moins cher ! ». En effet, les équipes de vente proposant trop souvent un rabais immédiat, en pensant n'avoir le choix qu'entre « un business à faible marge » ou « pas de business du tout ».

Ce qui apparaît comme une anecdote de négociation est en réalité un véritable problème pour les Entreprises. **L'acte de vente devenant ainsi la première cause d'érosion de profitabilité.**

On apprend également dans l'étude :

- Les acheteurs utilisent toujours ces formules car ... elles fonctionnent, indépendamment de ce qu'ils sont prêt à payer !
- **Les acheteurs sont bien plus formés à démonter l'argumentation des vendeurs que les vendeurs à réellement défendre leur stratégie de prix.**

Les Entreprises investissent énormément en études Marketing afin d'assurer un positionnement adapté lui permettant de croître et d'engranger du profit. Il est évident que le prix est un élément primordial du Marketing Mix.

Accenture montre par ailleurs que **le prix est le premier levier d'amélioration de profitabilité**, bien avant l'optimisation des coûts ou les effets de volume : 1% d'augmentation du prix de vente entraîne en moyenne 11,9% d'amélioration de profit (voir graphe ci-dessous trouvé sur le blog Pricingforprofit).



(% d'amélioration de profit pour 1% d'augmentation de prix)

Il apparaît donc vital que l'élément prix soit défendu coûte que coûte. Or cela n'est pas toujours le cas.

D'après Accenture, il est possible d'améliorer la situation en travaillant sur 3 leviers :

- Le principe du 1%.
- Les pratiques Managériales.
- Les compétences de négociation.

Le principe du 1%

Comme vu précédemment 1% du prix de vente représente une profitabilité non négligeable pour l'Entreprise. Il est d'autant plus important qu'il est démontré que ce 1% de réduction ou d'augmentation de prix n'a que très peu d'impact sur le choix final de l'acheteur (sauf cas particuliers). Or, ce principe n'est pas ou peu connu par les forces de ventes.

Il est donc très simple de gâcher de la profitabilité par méconnaissance ou négligence. Sur une seule négociation, l'impact financier

reste limité, mais imaginez ce que cela représente si toutes les négociations se terminent par 1% de réduction de prix de vente. Imaginez le gâchis d'une équipe de vente qui arrondirait toujours le prix de vente à la valeur inférieure lors de leur préparation de négociation. Cela peut représenter plusieurs % de profit avant même que les négociations aient commencé.

Les forces de vente devraient toujours avoir ce principe simple en tête afin de maximiser le profit à chaque négociation : 1% de plus sur le prix de vente représente plus de 10% de profitabilité pour son Entreprise.

Les pratiques managériales

La plupart des Entreprises utilisent la profitabilité comme un « key driver » de leurs priorités opérationnelles et de business. Pourtant peu d'entre elles focalisent sur la profitabilité et la stratégie de prix dans leur culture d'Entreprise.

Les exemples de cette déconnexion sont nombreux :

- Bonus de l'équipe de vente sur la base du chiffre d'affaire uniquement.
- Ignorer la profitabilité lors des réunions opérationnelles.
- Considérer la part de marché comme indicateur principal de performance de l'Entreprise.
- Considérer chaque opportunité comme une obligation, indépendamment de la profitabilité attendue.
- De façon générale, toutes ces actions – ou non actions – qui réduisent la confiance des vendeurs en leur prix de vente.

En focalisant sur des indicateurs de performances qui ne prennent pas en compte la stratégie de prix, il n'y a aucune chance que cette stratégie soit déployée.

Les Entreprises devraient développer et gérer les équipes de ventes de façon à ce que chaque vendeur ait conscience de la valeur de ce qu'il propose et du prix que cela représente.

Chaque acteur devrait être fier de ce qu'il propose et être intimement convaincu que le prix qu'il demande est juste. Ce changement

d'état d'esprit est nécessaire pour que chacun défende la stratégie de prix, pour que chacun ait confiance dans le prix qu'il demande.

Les compétences de négociation

Un des éléments clé de la réussite d'une vente est la compétence du vendeur lui même. Une « Lapalissade » me direz-vous, et pourtant il semble bien que cela ne soit pas si simple. Comment évaluer la compétence d'une équipe commerciale ?

Beaucoup d'Entreprises considèrent la capacité à développer du relationnel avec les clients, à obtenir des contrats, à augmenter le chiffre d'affaire comme des indicateurs pertinents. Peu d'entre elles considèrent la capacité à négocier un prix comme un élément clé.

Pourtant, les acheteurs sont clairement évalués sur leur capacité à réduire les prix d'achats. Un responsable achat est donc un as de la négociation de prix alors qu'un responsable des ventes est un as de la relation client et du développement du chiffre d'affaire.

Dans ces conditions, la négociation pousse naturellement les individus à un compromis qui ne peut pas soutenir la politique de prix du vendeur.

Toujours d'après Accenture, Il existe des qualités basiques que les équipes commerciales doivent développer :

- Clairement comprendre la valeur de sa proposition.
- Se préparer mentalement avant chaque négociation pour se trouver dans le bon état d'esprit
- Prendre du plaisir à jouer le rôle d' « adversaire professionnel » durant les phases de négociations
- Rester calme et focalisé durant les négociations
- Rester confiant et ne pas se laisser démonter par un « vous êtes top cher » ou « vous n'êtes pas un bon fournisseur »
- Eviter la confiance aveugle et comprendre quelle bataille est importante.

En conclusion, il apparaît primordial :

- De ne pas oublier la stratégie de prix dans la culture d'Entreprise.
- D'organiser la pratique managériale autour de cette notion, afin que chaque acteur soit intimement convaincu que le rapport entre le « prix de vente » et la « proposition de valeur » est le bon.
- Que les équipes de ventes aient la bonne caisse à outil en main pour défendre cette proposition de valeur face à des acheteurs compétents.

En résumé, il est primordial que chaque acteur ait confiance dans les prix de vente de l'Entreprise.

Mise en place d'une cellule de veille informatique : Le témoignage d'une PME.

22 décembre 2009 – Site l'œil sur le Net

Stanislas Desjonqueres est le dirigeant des Laboratoires Lyocentre spécialisés dans les probiotiques à application pharmaceutique.

Il a apporté son témoignage lors du colloque « Pratiques collaboratives en veille : expériences intra & inter organisations » en octobre dernier à *l'île de Science*.



Dans sa présentation, il affirme avoir augmenté de 10% ses prix de vente suite à la mise en place d'une cellule veille : « *J'aurai toujours un retour sur investissements en réduisant la marge d'incertitude* ».

Se basant sur sa propre expérience, il donne quelques conseils :

Ne pas «mettre la charrue avant les bœufs».

Il faut bien analyser ses besoins, notamment en termes d'acquisition d'outils. Il préconise une durée de 6 mois pour faire le point et s'organiser (plan de classement, s'entourer de professionnels, etc.).

Par ailleurs, en brûlant les étapes, le risque est de mal faire les choses, de décourager les collaborateurs et de perdre beaucoup de temps (par exemple en paramétrant mal les outils de collecte, ou en étant trop large dans le ciblage des besoins, et d'inonder d'informations ses collaborateurs).

Commencer par palier.

D'abord bien paramétrer l'outil choisi pour la recherche et la collecte d'informations, puis ajouter les autres modules par la suite (analyse, stockage, diffusion, etc.)

Ne pas sous-estimer les frais annexes aux abonnements des logiciels.

Lors de l'acquisition d'un outil « on a l'impression d'acheter une berline, mais en fait on avait le châssis ».

Il est essentiel de s'assurer des fonctionnalités de l'outil choisi, de bien le comprendre et de s'assurer que celui-ci est adapté aux besoins. Car bien souvent, lors de la négociation commerciale, l'outil est polyvalent, adapté, capable de tout automatiser.

Mais une fois acquis et lors du paramétrage, certaines fonctionnalités s'avèrent être payantes, certaines sources trop compliquées à intégrer, etc. (ce qui suppose par exemple l'intervention du fournisseur et donc un surcoût...)

Se lancer en ayant le soutien de la direction générale.

Cela paraît évident, mais ce n'est pas toujours le cas. Certaines entreprises se lancent sans que la direction ne s'implique entièrement.

Il en va de même pour les collaborateurs : ceux-ci doivent s'approprier cette démarche et en comprendre les enjeux.

Distinguer les compétences de collecte et d'analyse.

Il est donc nécessaire qu'une personne (en interne ou un prestataire) se consacre entièrement au paramétrage d'outils, à l'identification des sources d'informations, et à la collecte.

Les cadres dirigeants pourront pour leur part se consacrer à l'analyse de ces informations, et aux décisions stratégiques qui en découlent.

Le discount en formation : Une solution d'avenir ?

19 novembre 2009 – D'après un article de Marie-Madeleine Sève

Bons plans, prestations à prix cassés, courtiers en quête de tarifs, de nouvelles pratiques s'installent sur le marché de la formation. Autant de modèles qui devraient réussir leur percée en période de crise.

Le phénomène est-il marginal ou prometteur ? Comment les acteurs low cost se positionnent-ils sur ce marché ?



- **La formation serait-elle gagnée par la vogue du « low cost » (bas coût) ?**

Dans le contexte économique actuel, la tentation est grande pour toute une série

d'intermédiaires de se nicher sur ce créneau déjà porteur dans bien d'autres secteurs. D'autant que l'ordonnance de juin 2005 les autorise en ce domaine à être rémunérés à la commission pour chaque apport d'affaire.

Si ce n'est que la formation est un produit à part. Et que les acteurs sur ce marché en émergence affirment prendre de multiples précautions (sélection des organismes, évaluation des sessions etc.) pour ne pas toucher à la qualité du produit, le stage.

D'ailleurs, dans le milieu on n'aime pas trop employer le mot discount, on dit « moins cher », « à tarif réduit ».

- **Trois modèles *low cost* coexistent.**

Primo, **des sociétés qui s'inspirent du modèle économique du secteur du tourisme.** Telles ces compagnies aériennes qui vendent très tôt ou très tard des places d'avion à bas coûts pour s'assurer de les vendre toutes. En moyenne, les stages interentreprises sont ouverts à huit stagiaires. Souvent, il n'y a que cinq places vendues. L'organisme est à l'équilibre financier, mais il lui reste trois places à vendre.



Ce sont celles-là qui sont mises en ligne. Soit dès six à quatre mois avant le démarrage – le first minute –, soit seulement six à quatre semaines avant – le last minute. En tous cas, celui qui veut annuler, remplacer ou reporter son inscription, devra le faire directement avec le prestataire.

Secundo, **certains intermédiaires ont bâti un modèle inversé.** Il ne s'agit plus d'offrir des prix discount puis de trouver acquéreurs, mais de partir de besoins de clients et de trouver ensuite les formations ad hoc au meilleur prix. C'est le système du courtage.

Celui-ci joue d'une part sur l'effet volume en mutualisant les demandes et d'autre part sur la mise concurrence pour faire baisser les coûts de 10 à 30 %. Pour les stages intra-entreprises, le courtier passe donc un appel à compétences auprès de prestataires référencés, puis il étudie chaque programme de formation proposé, les budgets, les moyens pédagogiques associés et s'entretient avec les organismes ou les formateurs avant de proposer une short-list de trois noms au demandeur.

En outre, il se charge de la gestion administrative et financière des stages. Là encore, tout le monde y gagne. Le prestataire qui s'épargne des démarches commerciales et marketing, et l'entreprise qui se décharge de l'aspect prospection et gestion pour se concentrer sur des activités à valeur ajoutée.

Tertio, **des organismes font eux-mêmes des prix discount sur leurs produits « prêts à former ».** Parfois sous le manteau, en particulier dans les périodes de basse saison. Parfois en plein jour, selon des formules rodées, sur des stages dits génériques, moins chers parce que les coûts pédagogiques sont amortis depuis longtemps.

Standardisés, ces stages touchent à des thématiques généralistes. « En revanche, lorsqu'il y a apport d'expertise, le tarif monte à 1 300 euros en moyenne. Exemple, initier classiquement les managers à l'entretien d'évaluation relève de la formule « éco », mais se caler pour cela sur les pratiques et les supports de l'entreprise relève du sur-mesure, donc de la formule « expert », plus onéreuse.

- **Y a-t-il pour autant un avenir pour le discount en formation ?**

Beaucoup d'observateurs ne croient pas qu'il révolutionnera le marché, malgré une percée en ces temps de crise. Motif invoqué : on est dans une logique de l'offre plus que de la demande et sur un marché d'entreprises plus que de particuliers.

« *Les initiatives d'intermédiation resteront limitées* » pronostique Philippe Joffre DG de Langues & Entreprises « *Je crois plus à la segmentation des différents niveaux de service - non reportable, non annulable ou le contraire (reportable et annulable) – qu'au simple low*

price. D'autant que le prix, n'est pas forcément le premier critère d'achat, et qu'il faut passer la barre des 30 % de rabais pour créer un déclic psychologique chez le consommateur ».

Et puis, argument de poids, les ténors du secteur ne veulent pas aller sur ces modèles là.

La Cegos a fait une tentative pendant quelques mois. Pas concluante selon elle. L'expérience s'arrêtera en fin d'année.

« Nous avons voulu voir ce qu'un tel intermédiaire pouvait apporter en période de crise, mais la formation n'est pas un produit d'appel même dans un tel contexte » explique Guillaume Huot, directeur marketing et commercial. *« Ce n'est pas parce que l'on fait une ristourne que l'on déclenche un projet formation. On n'est pas sur un achat d'impulsion. ».*

- **Enfin, le "low cost" dans le domaine de la formation ne fait qu'encourager un phénomène de sous-traitance qui a fatalement une incidence sur la qualité de l'animation.**

Au coté des organismes principaux qui assurent la plupart des formations en "intra", plus de la moitié des organismes de formation sont en vérité des TPE fondées par des experts soit de l'ingénierie pédagogique soit de domaines plus particuliers : commercial, finances, etc.

Ceux-là travaillent souvent, en partie avec des clients "directs", en partie sous forme de sous-traitance pour les gros cabinets de formation. Ils mènent ainsi en réalité deux types d'interventions : celles dédiées à leur clientèle directe (qui associent études spécifiques, ingénierie sur-mesure et suivi personnalisé) et celles qui concernent l'animation de stages standardisés.

Nul doute que le consultant concerné aura davantage de motivation à mener une action de formation "en direct" plutôt qu'une action "sous traitée" et donc trop souvent mal rémunérée.

Le nouveau catalogue des formations proposées par TerraNueva est disponible.



Le catalogue de formation 2010 du Cabinet TerraNueva est disponible sur notre blog d'information : <http://terranueva.fr>.

Vous pouvez également l'obtenir en en faisant directement la demande auprès du cabinet.

Enfin, pour toute demande de conseil ou de formation sur-mesure, n'hésitez pas à nous contacter par :

Mail : courrier@terranueva.net

Téléphone :

Standard : 01 45 37 83 64

ML Tréton : 06 11 40 88 41

Courrier :

Terranueva

15 avenue du Maréchal Leclerc

92360 Meudon la Forêt