

Le 18 février 2010

Ce mois-ci sur TerraNueva-news

Ce mois-ci, l'actualité des RH est une fois encore essentiellement orientée vers le climat social des entreprises. La gestion du stress des salariés et les pratiques managériales continuent d'occuper la « Une » des divers organes d'informations dédiés aux ressources humaines et à la formation.

Nous reprenons ici les articles parus sur **notre blog** <http://terranueva.fr> ainsi que les informations les plus significatives trouvées sur le net.

TerraNueva-news change aussi de format et intègre désormais **des brèves** en seconde partie, et des informations relatives aux **technologies web2.0 appliquées à l'entreprise** en troisième partie.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

L'équipe TerraNueva.

Site : <http://terranueva.net>

Baromètre Viavoice : Quel modèle idéal d'entreprise pour les années qui viennent ?

Février 2010 – François Miquet-Marty

Extraits :

Après que la dernière livraison de notre baromètre a révélé une forte demande des cadres pour une meilleure prise en compte des aspects humains et relationnels au sein de leur entreprise, la question se posait logiquement.

Les résultats font ressortir deux enseignements majeurs.

Dans le contexte de la crise, les entreprises paraissant les plus solides et les plus rassurantes sont citées en priorité ;

Les implications fortes en faveur du développement durable (EDF, Veolia) ou de la prise en compte

des besoins des salariés (Google) s'avèrent également porteuses et décernent des brevets de modernité.



Première entreprise citée avec 22 % de citations spontanées, EDF se situe largement en tête du classement.

L'entreprise publique, qui profite de sa notoriété et d'une très bonne image générale auprès des Français, a également d'autres attraits pour les cadres :

- Après plus d'un an de crise économique, les entreprises publiques bénéficient d'une image rassurante tant pour leur stabilité que pour leurs missions d'intérêt général ;
- L'énergie est identifiée comme un secteur solide, et d'avenir.
- Autre secteur d'avenir, les nouvelles technologies sont représentées par les seuls groupes étrangers.

La primauté accordée à EDF par l'ensemble des cadres est singulière.

Entreprise patrimoniale, créée en 1946, à capitaux publics, EDF pourrait être considérée comme une société traditionnelle, dont le «modèle» relève davantage d'époques économiques révolues, que de l'avenir.

En réalité, EDF cumule précisément, aujourd'hui, un double atout :

1. La robustesse de réputation conférée à un groupe historique, inscrit dans la vie quotidienne de chacun, au service de tous, et qui fort de cet ancrage paraît d'autant mieux résister à la crise ;
2. La promesse de modernité décernée à une société dont l'image est nettement associée à celle du développement, et qui de ce fait apparaît comme une réponse à la volonté de voir émerger de nouveaux

mondes, en particulier plus respectueux de l'environnement, pour la période de l'après-crise.

A travers ce sondage, les cadres français disent aussi que, pour une part, l'avenir s'apprend aux sources du passé.

Source : http://www.institut-viavoice.com/docs/barometre_cadres_fevrier2010.pdf
<http://www.institut-viavoice.com>

D'après le rapport « Bien-être et efficacité au travail », le stress au travail relèverait du management.

18 février 2010 – Reuters France

Commandé à l'automne au vu de l'émotion suscitée par une vague de suicides à France Télécom, un rapport (1) intitulé « **Bien-être et efficacité au travail** » sera discuté le 24 février au Conseil d'orientation des conditions de travail et contribuera au Plan santé au travail 2010-2014.

Le document remis mercredi 17 février 2010 au Premier ministre, François Fillon, est le fruit de trois mois de travail, au cours desquels une quarantaine d'auditions ont été menées.

Selon le ministère du Travail, plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence, plus d'un sur trois reçoit des ordres ou indications contradictoires, et plus d'un sur trois déclare vivre des situations de tension dans ses rapports avec ses collègues ou sa hiérarchie.

"Le stress au travail c'est une affaire de manager, pas de docteur"

Voici ce qu'estiment les auteurs d'un rapport sur le sujet, qui préconisent d'intégrer cet aspect dans les critères de rémunération des dirigeants.

"La santé des salariés est d'abord et avant tout l'affaire de managers, ça ne s'externalise pas et ce n'est pas une affaire de docteurs", a souligné cette dernière devant la presse.



Prendre en compte les indicateurs sociaux dans la rémunération des cadres.

Pour faciliter la prise de conscience, les auteurs du rapport recommandent de tenir compte d'indicateurs sociaux dans la rémunération des dirigeants et de mettre le sujet au menu des conseils d'administration.

"La performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable", notent-ils.

"La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail - par exemple le 'turn-over', les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne".

Dans un discours à Matignon, François Fillon a dit son intérêt pour cette proposition, qui devra selon lui être traitée par les partenaires sociaux dans le cadre du débat sur le partage de la valeur ajoutée.

Parmi les dix propositions du rapport figurent aussi la mise en place de plans d'actions dans les entreprises et une meilleure formation dans les grandes écoles "où l'on forme des élites managériales sans leur parler des hommes", a déploré Muriel Pénicaud.

Favoriser la performance collective.

Les auteurs invitent à préférer la performance collective à la performance individuelle et à prendre en compte l'impact

humain de tout projet de réorganisation dans l'entreprise. Ils mettent aussi en garde contre la place prise par les nouvelles technologies de communication comme internet, au détriment du dialogue direct.

Pas question toutefois selon eux de passer par la contrainte, comme pour le travail des seniors et des handicapés. "Nous pensons qu'à partir du moment

où il y a une vraie communauté d'intérêts Santé/ efficacité/ travail, on peut faire avancer les choses", estime Henri Lachmann.

Le monde patronal peu sensible à la multiplication des suicides liés au travail.

Pour Christian Larose, la multiplication des suicides liés au travail "exerce une pression sur les entreprises car il est clair qu'il

y a des gens qui vont mal, des messages qui ne passent pas".

Il a toutefois déploré le peu d'intérêt des organisations patronales sur le sujet. "Je n'ai pas senti d'engouement dans le monde patronal (où) on trouve toutes les raisons pour expliquer que cela est un phénomène de mode", a-t-il dit.

(1) Rapport signé Henri Lachmann, Christian Larose, et Muriel Pénicaud.

La réunionite : Un énorme gâchis en temps et en énergie.

10 février 2010 – Marie Laure Tréton

Robert Half (1) a réalisé une enquête internationale en février et mars 2009 auprès de plus de 5 600 DRH et Directeurs Financiers dans 20 pays : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Dubaï, Espagne, France, Hong-Kong, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, République Tchèque, Royaume-Uni, Singapour, Suisse, Etats-Unis.

Selon cette enquête, pour 28 % des cadres français, la moitié des réunions seraient inutiles !

A l'heure où chaque entreprise cherche à améliorer ses processus pour les rendre plus efficaces, il y a, dans les résultats de cette enquête, un vrai plaidoyer pour la formation ...

Les motifs invoqués sont nombreux :

- le sujet dévie (39 %),
- l'absence d'ordre du jour (35 %),
- la présence de personnes non concernées (35 %),
- l'absence des personnes les plus concernées (31 %),
- le manque de préparation des participants (34 %),
- le manque de préparation de l'organisateur de la réunion (31 %).



GASS.

En conclusion de l'enquête, Olivier Gélis, Directeur Général de Robert Half, propose quelques conseils pratiques.

Fréquence des réunions :

« Le manque d'informations à mettre à l'ordre du jour indique qu'il faut tout simplement les espacer. »

Durée des réunions :

Le temps est précieux pour chacun et l'attention est difficile à maintenir sur un long laps de temps, mieux vaut se fixer pour règle « 1 réunion, 1 heure grand maximum ».

Pas le choix ?

Dans ce cas, prévoyez des pauses permettant de consulter

ses messages et messageries et d'échanger de façon informelle entre deux sessions de travail.

Détail de l'ordre du jour :

A l'organisateur de cerner les points essentiels, mais attention : sans oublier de se mettre à la place des participants pour bien relever ce qui est important pour eux.

Le choix des participants :

Il faut convier uniquement les collaborateurs réellement impliqués. Inutile de faire participer des personnes qui n'interviendront finalement pas sur le sujet/projet abordé. Trop d'intervenants nuit à la prise de décision et peut être la cause de retard.

L'utilisation des supports visuels :

Ils sont là pour illustrer et non pour ralentir la réunion. Pensez à distribuer avant la réunion un document qui assemble ces visuels, pour n'aborder en groupe que les plus importants.

Le compte-rendu :

Une réunion efficace est aussi celle qui se traduit par un compte-rendu qui établit un planning des actions à mener et rappelle l'attribution des tâches de chacun.

Des conseils de bons sens mais qui ne permettront pas de modifier, à leur seule lecture et sans véritable formation, des comportements managériaux profondément ancrés.

(1) Réunionite, vous avez dit réunionite... www.roberthalf.fr

Dans la jungle des enquêtes : Où en est vraiment le moral des troupes et que peut apporter la formation ?

27 janvier 2010 – Marie Laure Tréton



Sondages, enquêtes et études concernant le moral des salariés en général et des cadres en particulier se succèdent ces dernières semaines.

A en croire ce qui est repris dans les différents médias, on peut s'interroger sur la cohérence de l'ensemble de ces chiffres souvent mal interprétés au travers de titres souvent racoleurs.

Quels enseignements tirer de ces résultats qui, au premier abord, peuvent sembler parfois contradictoires ?

Nous faisons ici le bilan des informations recueillies.

La crise dégrade les conditions de travail des cadres.

Le dernier baromètre Ifop-cadremploi publié le 25 janvier 2010 confirme les résultats de l'enquête Viavoice sur le moral des cadres, parue en début de mois et que nous avons

analysée dans un précédent article :

- 44% des cadres ressentent une dégradation des missions qui leur sont confiées ;
- 58% confirment la dégradation des relations humaines dans l'entreprise depuis le début de la crise.

Désormais 14% des cadres sont d'ailleurs davantage enclins à quitter leur poste qu'avant la crise (contre 9% lors des 2 derniers baromètres) et parmi les raisons évoquées, tensions et mauvaise ambiance dans l'entreprise ressortent majoritairement (37%) soit davantage qu'en mai 2009 (23%) et décembre 2008 (33%).

Quant aux managers qui disent vouloir rester en poste, près d'un tiers souligne "qu'en période de crise, on se contente de ce que l'on a". Une raison, comme on le voit, qui cache davantage de frustration que de motivation...

Les Responsables RH et Financiers semblent particulièrement touchés.

Le Groupe Robert Half a mené une enquête en septembre-octobre 2009 auprès de plus de 1 300 Responsables Ressources Humaines et/ou Financiers dans 8 pays européens d'où il ressort que seuls 55% des sondés français se disent satisfaits de

leur emploi tandis que 17% ne se sentent pas satisfaits de leur poste actuel.

S'agissant des causes de cette insatisfaction relativement importante des RH et DRH, on peut souligner que 74% des sondés français citent l'augmentation de salaire comme levier de motivation.

Deux points importants sont également cités dans la dernière étude de la Cegos sur la fonction RH :

- Un contexte exceptionnel de crise qui expose les DRH en première ligne sur la relation Direction / Salariés,
- Les contraintes réglementaires qui se sont multipliées ces dernières années.

Le stress et la surcharge de travail sont les principaux facteurs de déséquilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

Une autre étude récente, effectuée par le cabinet Comundi et relative au "bien-être au travail" démontre, elle, que pour 68% des personnes interrogées, le stress et l'anxiété au travail sont les premiers éléments qui viennent entraver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la surcharge de travail étant le second facteur de déséquilibre (60%).

Toujours d'après cette étude, 4 personnes sur 10 ressentent des troubles physiques au travail (résultats d'ailleurs plus importants pour les non-managers et pour les répondants du secteur public). Les troubles physiques les plus cités sont la fatigue (51%), le mal de dos (47,8%), les yeux fatigués (33%) et les maux de tête (26%).

Face à ces manifestations de stress, 40% des répondants déclarent que leurs établissements n'ont mis en place aucune action pour contribuer au bien-être et à la prévention des risques psychosociaux.

Alors, que faire ? Les axes de formation prioritaires.

Si elles servent de révélateurs, les statistiques précédentes ne doivent toutefois pas alarmer plus que nécessaire.

En effet, l'étude du cabinet Comundi souligne que 70% des salariés se déclarent heureux dans leur fonction.

Les managers se sentent d'ailleurs plus heureux que les non-managers puisqu'ils sont encore plus nombreux (73%) à être satisfaits de leurs conditions de travail. D'autre part, 8 salariés

sur 10 affirment pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Cependant, c'est sur le thème de la **gestion du temps** et **l'organisation du travail** que la majorité des personnes interrogées souhaiteraient progresser et se former pour se sentir mieux dans leur poste et mieux concilier vie pro et vie perso.



Les répondants souhaitent également s'améliorer dans leur capacité de **négociation** et dans les **techniques de communication**.

D'une manière générale, ce sont d'ailleurs ces "relations humaines" qui restent au cœur, non seulement des préoccupations des salariés, mais aussi des leviers de réussite des entreprises en 2010, alors même que la crise est loin de toucher à sa fin.

L'ère du seul management par objectifs semble révolue et l'on doit désormais s'orienter vers des **modes de management plus humains**, reconsidérant l'homme et ses aspirations comme le pivot central de toute réussite et privilégiant les échanges et le **travail collaboratif**.

HEC et l'université d'Oxford ont ainsi décidé de s'associer pour créer un nouvel Executive Master au nom on ne peut plus explicite : «réinventer le management».

À l'issue de la formation, chaque participant devra présenter un projet personnel débouchant sur une réorganisation de son entreprise ou de son service, en tenant compte des nouveaux enjeux : éthique, développement durable...

Des formations, comme le dit Chantal Poty, responsable de la formation continue de l'EM Lyon, qui ont pour but de sortir "des sentiers battus", des "logiques bureaucratiques et des modes d'organisation contraignants", de développer une "nouvelle dynamique".

Sources :
Cadronline - Robert Half
Comundi - Baromètre Cadremploi
Ifop - Fonction RH 2009

Absentéisme en hausse : Quels remèdes adopter ?

19 janvier 2010 – Marie Laure Tréton

Selon le 2ème Baromètre de l'absentéisme d'A.C.G. (1), **l'absentéisme en France s'est accru avec la crise passant de 3.69% en 2008 à 4.85% en 2009, soit 17,8 jours d'absence en moyenne par salarié.**

Les PME (moins de 250 collaborateurs) font toujours face au plus fort taux d'absentéisme avec 5,03% mais elles sont désormais talonnées par les très grandes entreprises (plus de

1000 collaborateurs) avec un taux d'absentéisme équivalent de 4,96%.

L'absentéisme coûte cher à l'entreprise puisque, selon les bases de calcul choisies, 1% d'absentéisme représenterait entre 1% et 4% de la masse salariale, et il semble donc nécessaire d'endiguer un phénomène qui joue considérablement sur la performance globale.

Les motifs d'absentéisme.

90% de l'absentéisme a pour motif la maladie. Or, cet absentéisme pour maladie est en hausse (+39 % entre 2006 et 2008) ce qui pourrait laisser suggérer qu'il cache d'autres causes.

D'ailleurs, 61% des DRH constatent que la crise a un impact négatif sur le taux de présence des collaborateurs et

évoquent d'autres raisons davantage liées au contexte de travail :

- la démotivation des salariés (25 %),
- la faible implication dans le travail (22 %),
- le faible sentiment d'appartenance à l'organisation (13 %),
- les problèmes relationnels avec la hiérarchie / les collègues (11 %),
- le manque d'attention de l'encadrement aux problématiques RH (9 %).

Les solutions préconisées.

Face à ce phénomène croissant, les incitations financières et les

sanctions disciplinaires ne donnent pas satisfaction.

Il s'agit donc de trouver des solutions plus en phase avec les causes définies comme prioritaires.

Parmi les actions proposées par les DRH et ayant porté leurs fruits, on note en particulier les pistes suivantes:

En ce qui concerne les maladies professionnelles :

- les actions de prévention des ATMP
- l'amélioration des conditions de travail par l'ergonomie
- l'aménagement des postes de travail

A noter que le taux d'absentéisme pour maladie professionnelle est stable depuis 4 ans.

En ce qui concerne des facteurs plus "humains" et plus en lien avec le ressenti des salariés :

- le développement de la polyvalence des salariés
- la formation des équipes d'encadrement
- les entretiens de retour au travail

Source :
Alma Consulting Group

Le développement des compétences transversales : Une priorité des entreprises, un aspect secondaire pour les salariés.

15 janvier 2010 – Marie laure Tréton

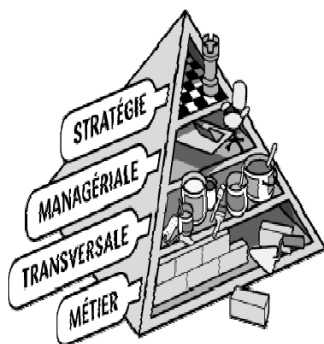
Dans la dernière enquête de la CEGOS, qui effectue chaque année une étude sur les pratiques de la formation continue en entreprise, le sujet des compétences transversales a retenu toute notre attention.

Qu'est-ce qu'une compétence transversale ?

Il s'agit d'une compétence non directement liée à la technique d'un métier, mais essentielle dans le fonctionnement d'une organisation. Elle est, par définition, commune à l'ensemble des emplois de l'entreprise.

La compétence transversale relève parfois du savoir-faire professionnel factuel, parfois du comportement au travail, plus difficile à décrire de manière objective par des verbes d'action. On regroupe généralement sous ce terme les savoir-faire relationnels (communication, travail en groupe, capacité à

coopérer avec d'autres, orientation client, sens du service ...), et les savoir-faire liés à l'organisation (autonomie et initiative, contribution au progrès...).



On y trouve aussi ce qui relève des « systèmes » de l'entreprise (utilisation du système d'information, respect du système qualité, procédures de gestion, etc..). Les compétences de management relevant, elles aussi, des compétences transversales.

Des compétences sous-estimées par les salariés.

Si les DRH s'affirment particulièrement sensibles au développement de ces compétences transversales qui permettent de fluidifier les relations humaines dans l'entreprise, d'y maintenir un climat social plus serein et d'influencer la performance globale de l'entreprise, il n'en est pas de même pour les salariés qui - a contrario - semblent ne pas comprendre la plus-value de ces compétences.

Les salariés ne sont en effet que 29% à estimer ce domaine important alors que les DRH sont 67% à les considérer comme prioritaires pour 2010.

Le même sujet, abordé sur le thème du DIF, laisse apparaître les différences de perception de manière encore plus évidente.

Les chiffres semblent démontrer que DRH et Responsables de formation surestiment largement les attentes et l'intérêt des salariés dans le domaine des compétences transversales.

Comment sensibiliser les salariés à l'importance de ces compétences ?

Il apparaît dans cette enquête que les salariés sont très préoccupés de leur avenir professionnel et sont conscients que la formation, et le DIF en particulier, peut leur être utile dans le cadre de l'évolution de leur carrière.

Toutefois, ils ont tendance à n'envisager dans cette évolution que l'aspect "technique", oubliant que l'entreprise a surtout besoin aujourd'hui de collaborateurs autonomes, proactifs et adaptables, capables de s'inscrire dans le travail d'équipe et possédant une forte aptitude à apprendre et innover.

Un rapport de Christine Afriat datant de 2006 et intitulé "Mobilités professionnelles et compétences transversales", démontrait toute l'importance de ces nouvelles "qualifications".

"L'interrogation ouverte par le groupe Prospective des métiers et des qualifications porte sur la

Désaccord DRH/salariés sur les formations prioritaires



diversification des formes de mobilité que la notion de compétence semble induire.

L'hypothèse retenue est que les entreprises, confrontées aux exigences accrues en termes de mobilité, compte tenu des déficits de main-d'œuvre qualifiée, qui vont s'amplifier avec le vieillissement de la population active, valoriseraient les compétences transversales par rapport aux compétences cœur de métier, les compétences transversales pouvant faciliter les mobilités et diminuer le risque du chômage.

Il faut donc particulièrement veiller à tenir les salariés

informés de cette évolution. Cela n'est possible que si :

1. les entretiens annuels intègrent l'évaluation de ces aptitudes,
2. le management de proximité en souligne l'importance,
3. DRH et RF communiquent à ce sujet.

Sources :
Enquête Cegos - évolution de la formation professionnelle en 2009.

Rapport Mobilités professionnelles et compétences transversales.

En 2010, pour les cadres, priorité doit être donnée à la communication interne et aux relations humaines.

12 janvier 2010 –Marie Laure Tréton

Selon le baromètre des cadres Viavoice de décembre 2009, force est de constater que le moral des cadres reste en berne.

Les deux seuls indicateurs en progression sont les anticipations concernant le niveau de vie en France (13 %, +3) et concernant

la situation financière des cadres (14 %, +2).

Parallèlement, apparaissent des dégradations sur d'autres indicateurs, en particulier la motivation des collaborateurs enregistre un repli de 3 points, à 59 %.

Enfin, 43 % des cadres estiment que leur entreprise a une stratégie à moins d'un an".

Près de la moitié des cadres pensent que le niveau de vie général se dégradera en 2010 (49% contre seulement 13 % qui avancent le contraire).

Et plus des trois-quarts (77 %) anticipent une augmentation du chômage.

Les cadres expriment avant tout une attente d'humain dans leurs entreprises.

Alors que le pouvoir d'achat est au cœur des préoccupations des cadres et que l'indice synthétique chute de 3 points par rapport à décembre dernier, la rémunération passe toutefois au second plan après les attentes en matière de communication interne.

Les considérations humaines telles que "les relations avec les clients", "la considération et le respect", "l'ambiance" ou "les relations avec les fournisseurs" sont, elles aussi, largement évoquées.

Pour cette nouvelle année 2010, que faudrait-il améliorer en priorité, dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?



Dans ce contexte morose, des efforts de communication interne ainsi que l'attention portée au climat de travail apparaissent donc salutaires aux entreprises

qui veulent remotiver leurs cadres.

Source : Baromètre des cadres Viavoice - décembre 2009

Les pratiques de la veille en entreprise.

25 janvier 2010 – TerraNueva 2.0

Les pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique sont encore trop souvent mal comprises du grand public.

Pourtant, l'entreprise, aujourd'hui confrontée à un nombre croissant de menaces, a tout intérêt à s'appuyer sur ces nouveaux procédés qu'offre le développement d'Internet.

"Le métier de veilleur s'affirme dans les entreprises avec de plus en plus de cohérence. En effet, l'environnement économique demande à être considéré dans sa diversité, ce qui nécessite de multiplier les angles de vue. Un réseau de veilleurs est un élément de réponse.

La veille en entreprise recouvre de nombreuses réalités : d'un centre de documentation un peu sophistiqué à un réseau d'experts organisés, en passant par une cellule ultra confidentielle, l'organisation de la veille, ses

objectifs et les services qu'elle rend peuvent être radicalement différents d'une entreprise à l'autre." (1)

Depuis 2007, la société DIGIMIND propose un baromètre des pratiques de veille.

"Le baromètre 2008 (2), administré auprès d'un échantillon de plus de 100 responsables de veille des 1500 plus grandes entreprises françaises, apporte de nombreux éclairages et confirme certaines tendances identifiées en 2007."

- De nombreuses organisations sont insatisfaites de la performance de leur cellule de veille,
- Leur productivité en matière de recherche et veille d'informations sur Internet est faible, la prédominance de la presse perdue en

- matière de sources d'informations,
- Les entreprises utilisent encore largement les moteurs de recherche généralistes pour la recherche d'informations sur Internet,
- Les offres et services spécialisés existant sur le marché de la recherche et de la veille informationnelle sont encore méconnus des entreprises.

Pour mieux comprendre l'intérêt et la démarche de la veille en entreprise, nous reprenons des extraits d'une interview de Sylviane Descharmes, responsable de la veille industrielle au sein de l'Arist* Rhône-Alpes, interrogée dès 2004 par le Journal du Net. (3).

Comment définiriez-vous la notion de veille ?

Sylviane Descharmes. La veille est l'un des éléments de ce que

l'on appelle l'intelligence économique. La notion d'intelligence économique se révèle sous trois aspects principaux. Tout d'abord la veille, qui consiste à observer et à analyser ce qui se passe autour de l'entreprise.

Le deuxième aspect consiste, quant à lui, à se prémunir contre la veille des autres : savoir sur quoi on communique, le faire savoir à tous les salariés, créer des réflexes, voire inclure des clauses de confidentialité dans les contrats de travail.

Enfin, le dernier aspect de l'intelligence économique est le lobbying, c'est-à-dire l'injection d'informations dans l'environnement de l'entreprise pour une prise de décision profitable.



Quels sont les enjeux de la veille ?

Pratiquer une veille dans son entreprise c'est avant tout se munir d'une assurance, c'est-à-dire éviter les catastrophes, en surveillant l'environnement de l'entreprise : concurrents, clients, fournisseurs... C'est également une source d'innovations qui stimule la recherche et le développement de nouvelles idées.

La veille revêt-elle des formes diverses ?

La pratique de la veille en entreprise revêt de nombreuses formes, normalisées et structurées, ou pas du tout. En mode normalisé, il s'agit généralement de services internes spécialisés dans la

veille, utilisant des logiciels ou d'autres outils déjà cités.

Comment peut-on organiser la veille en entreprise ?

Au sein d'une entreprise, tout le monde peut jouer un rôle. C'est en structurant la veille que l'on définit des tâches à accomplir et donc des rôles.

On discerne entre autres le "capteur" qui récolte les informations, qui sont alors analysées par des "experts".

Une autre fonction devient essentielle : celle de l'animateur. Ce dernier doit être le lien entre les multiples acteurs de la veille, les canaliser sur un projet précis et entretenir un certain dynamisme. Si ce rôle ne se traduit pas forcément par un poste à part entière, il est nécessaire qu'une personne interne à l'entreprise s'en charge à proportion de 10 ou 20 % de son temps. Cet animateur doit avoir l'aval de la direction.

Quels sont les pré-requis de la veille en entreprise ?

Oui. Une veille efficace nécessite un environnement propice. L'entreprise doit cultiver une ambiance de partage. La veille doit également être basée sur un projet d'entreprise. Quant à l'implication de la direction, elle est essentielle pour mener à bien ce projet.

Comment analysez-vous le marché de la veille en France ?

Malheureusement la veille ne concerne que trop peu les petites entreprises. Les dirigeants savent ce que c'est, font de la veille de façon intuitive, mais il n'y a pas forcément de concrétisation.

On peut donc dire qu'il reste beaucoup à faire concernant la veille en France. Il faut convaincre les entreprises une à une de l'intérêt de la veille, à

partir d'exemples dans lesquels elles se reconnaissent individuellement.

Qu'est-ce qui freine au juste les PME ?

Le frein le plus important est le temps. La veille ne nécessite pas forcément des outils très sophistiqués, et peut démarrer simplement en exploitant les ressources Internet. Néanmoins, une pré-recherche demande beaucoup de temps surtout lorsqu'on ne sait ni où, ni comment chercher.

Pour de petites entreprises qui n'ont pas les moyens financiers, techniques ou humains, la veille peut donc paraître hors d'atteinte.

La pratique de l'intelligence économique et de la veille technologique respecte des pratiques légales et déontologiques.

En particulier, les professionnels s'engagent à :

- N'utiliser que des sources Internet librement et légalement accessibles,
- Vérifier les informations collectées,
- Distinguer clairement les informations brutes de leur interprétation,
- Citer leurs sources,
- Respecter la confidentialité des informations recueillies.

C'est dans ce cadre strict que se situent l'ensemble des actions de conseil et de formation du cabinet TerraNueva.

Sources :

(1) Béatrice Vacher - CNRS - A quoi sert la veille en entreprise ?

(2) "Le Baromètre 2008 des pratiques de veille des entreprises françaises - Extraits"

(3) Sylviane Descharmes - Journal du Net

Brèves & Extraits d'articles

Février 2010

Former plus et mieux avec un budget optimisé

Dans un contexte économique de plus en plus tendu, pour accompagner la performance de l'entreprise, la formation doit répondre à des enjeux économiques, opérationnels et pédagogiques de plus en plus nombreux.

L'offre doit être revisitée pour gagner en efficacité et souplesse.

Il n'est pas rare d'avoir des catalogues formations de 2000 à 5000 voire 10.000 titres qui sont devenus des

«mille-feuilles pédagogiques» avec beaucoup trop de doublons et pas assez de remises en cause.

Sous la pression conjuguée de la crise économique et des demandes de formation exprimées par les nouvelles générations, les cabinets souhaitent proposer une nouvelle offre modernisée qui conjuguent les 3 facteurs qualité, quantité et coût : autrement dit «former plus et mieux avec un budget optimisé» :

- Raccourcir la durée des formations et innover sur le plan pédagogique
- Garantir l'efficacité en intégrant la mesure de la « performance formation »
- Moderniser les formats pédagogiques en priorisant les techniques actives
- Développer le concept « d'entreprise apprenante ».

La loi du 24/11/09 vient modifier le financement de la formation. Ceci, actuellement, ne manque pas d'inquiéter à la fois les entreprises et les OPCA.

Le financement du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours

Professionnels est opéré par la mutualisation des excédents des OPCA d'une part, et au moyen d'un prélèvement de 5 à 13% (13% en 2010) sur les contributions formation des entreprises, d'autre part.

Coté entreprises, le prélèvement de 13% est souvent vécu comme une "contribution supplémentaire", au moins sur le 0,9%. En effet, si l'entreprise avait jusque là gardé tout ou partie de son 0,9% en "disponible", elle se voit demander un versement spécifique de 13% du 0,9. Nombre d'entreprises ont, par

conséquent, provisionné la somme correspondante.

Les OPCA vont en outre être confrontés à de nouvelles dépenses : leurs missions s'élargissent au domaine du conseil en matière de GPEC et de formation.

Surtout, les OPCA vont être davantage contrôlés : une convention triennale d'objectifs et de moyens Etat – OPCA définira les modalités de financement et de mise en œuvre des missions, qui feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation. L'obtention par l'OPCA de fonds reversés par le FPSPP au titre de la péréquation ne sera possible que si au moins 50% des

fonds collectés au titre du 0,5% ont été par lui dédiés à la professionnalisation :

- pour des actions d'une durée minimum de 120 heures
- et visant des qualifications enregistrées au RNCP ou figurant sur une liste établie par la CPNE de la branche

L'OPCA va donc nécessairement réduire ses contributions au financement de périodes de professionnalisation ou de DIF prioritaires qui ne rentrent pas dans ces critères.

L'open Space : coopération ou flicage ?

En matière d'espace de travail, on passe du fermé au tellement ouvert que les salariés en sont parfois gênés...

Une logique financière pousse à l'aménagement systématique d'espaces grand-ouverts, souvent mal acceptés par les salariés, car cet agencement perturbe les articulations nécessairement différenciées entre l'espace et le temps : le temps à soi et le temps avec les autres.

Il y a des effets pervers du sentiment que tout est transparent, et ils

s'empilent. D'abord, la question du bruit. Ensuite, les incidences négatives de la circulation des uns et des autres et la gêne que cela occasionne. Vient, enfin, la question de la confidentialité et le problème de la surveillance, sociale et hiérarchique. Il y a le sentiment parmi les salariés que, dans un espace ouvert, tout le monde espionne tout le monde. Des phénomènes d'intolérance apparaissent avec d'autant plus de force que le salarié est de plus en plus exigeant dans sa relation à l'autre et,

surtout, dans la qualité de cette relation : aujourd'hui, l'insupportable est non seulement le chef, mais aussi le client et le collègue.

Il s'agit de données psycho-affectives que les hiérarchies auraient grand tort de nier.

Les espaces ouverts fractionnés sont ceux qui peuvent le mieux aider à favoriser la coopération, car ils permettent de structurer l'espace de travail en des sous-ensembles adaptés aux divers besoins.

Les responsables formation et les formateurs doivent encourager les formés mécontents à s'exprimer

Le Professeur Robert East, de l'Université de Kingston, a publié une étude montrant que les entreprises ont tout intérêt à inciter leurs clients mécontents à s'exprimer. Établissons un court parallèle avec la formation : les responsables

formation et formateurs n'auraient-ils pas intérêt à faire la même chose ? Le responsable formation pourra ainsi améliorer en permanence la qualité des formations prévues au plan (ne serait-ce que dans le choix des prestataires), mais aussi améliorer l'ensemble du processus de formation

(analyse du besoin, pertinence des objectifs de formation, informations envoyées en amont au formé, etc.). Quant au formateur, les critiques lui permettront d'améliorer sa formation, tant sur le fond (contenu, objectifs, etc.) que sur la forme (animation, méthodes pédagogiques, etc.).

Réseaux sociaux d'entreprise, distraction ou réel apport?

Le 28 janvier 2010, The Economist publiait un article sur sa vision du marché des réseaux d'entreprise. Le discours de ce journal généraliste se

veut accessible et pédagogique. L'article parvient ainsi à montrer que les apports peuvent être nombreux et que l'investissement n'est pas vain,

mais que ces systèmes suscitent encore beaucoup de méfiances. http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=15350928

L'Entreprise 2.0 implique avant tout des transformations psychologiques et émotionnelles

La base du livre de Yvan Michel « **L'Entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?** » est une longue étude de l'impact émotionnel des changements induits par le modèle d'entreprise 2.0. La finalité de cette étude permettant de cartographier l'état émotionnel d'une entreprise à un instant *t* selon 4 critères : la culture, la structure, le style de management et les flux d'information.

L'état émotionnel d'une entreprise est directement lié à sa capacité à transformer son mode de fonctionnement. La cartographie émotionnelle est donc très utile pour préparer la conduite du changement et anticiper les leviers à actionner pour réussir cette transformation. Selon l'auteur, les initiatives "2.0" souffrent d'une connotation technologique (qui se résume au choix d'un outil) alors que les enjeux sont au

niveau des usages (adoption de nouvelles habitudes) et de l'organisation (jeux de pouvoir, modification du circuit de prise de décision...). Il a donc développé une grille d'évaluation pour évaluer le niveau de maturité d'une entreprise selon les 4 critères : Structure, information, culture et management, l'idée maîtresse du modèle étant ainsi d'identifier les points de frictions et d'anticiper les "fronts de résistance".

L'e-réputation, un challenge pour les entreprises

L'e-Réputation désigne l'image d'une marque, d'un produit ou d'une personne sur Internet. La réputation représente, d'après les spécialistes, 70% de la valeur des entreprises. 91% des responsables en communication pensent que le Web contribue largement à la réputation de leur entreprise alors que 40% d'entre eux disent ne pas avoir une vision claire de ce que l'on dit sur leur marque et/ou leurs produits. De plus, 81% déclarent ne pas connaître les

véritables leaders d'opinion qui construisent/entretiennent les perceptions des consommateurs. Depuis plus d'un an, les entreprises prennent pleinement conscience de l'influence du mode participatif d'Internet (blogs, forums, newsgroups, réseaux sociaux). Il convient donc de développer une stratégie de veille et de présence sur Internet pour ne pas rester spectateur des échanges ou des prises de position envers votre marque ou vos produits.

Il conviendra d'adapter votre communication en fonction des sujets, des moments, des médias et de vos détracteurs. N'oublions pas toutefois que tout ne se fait pas que sur Internet. C'est le cas notamment des échanges entre amis, entre collègues dans la vraie vie bien loin des réseaux virtuels. Il convient donc de définir une stratégie d'e-réputation dans une logique 360°.

Nous vous rappelons que le **catalogue de formation 2010** du Cabinet TerraNueva est disponible sur notre blog d'information <http://terranueva.fr>.

Pour toute demande de conseil ou de formation sur-mesure, n'hésitez pas à nous contacter par mail : courrier@terranueva.net, téléphone : 01 45 37 83 64 ou courrier : TerraNueva - 15 avenue du Maréchal Leclerc - 92360 Meudon la Forêt.