



C'est en 2000 que fut prise la décision de créer une réelle synergie opérationnelle entre des « patrons » d'activité de conseils complémentaires.

Alliance Conseils est née en 2001 et regroupe les partenaires qui se présentent ici. Leur amitié est le premier ciment de leur efficace collaboration.

La CHARTE rappelle leur volonté d'offrir expertise, compétence et qualité à leurs clients.

Les membres d'ALLIANCE adhèrent à cette charte et s'engagent à en respecter les dispositions :

- ▶ Un ensemble de **professionnels** des ressources humaines au service de leurs clients
- ▶ Une **mobilité** pour l'épanouissement individuel et collectif au sein des entreprises
- ▶ Un professionnalisme **complémentaire** assumé dans le champ des compétences de chacun
- ▶ Une **adaptation** aux spécificités des entreprises de tous secteurs d'activité
- ▶ Une activité exercée dans le respect des **valeurs éthiques** et des lois en vigueur
- ▶ Un espace de **réflexion et d'ouverture**
- ▶ Une **indépendance** des membres non liés à un groupe industriel ou financier
- ▶ Une démarche **qualité** avec des objectifs précis et détaillés
- ▶ Une **implication loyale** et transparente envers les entreprises
- ▶ Une **confidentialité** appliquée de façon absolue

Alliance Conseils aspire à coopter de nouveaux membres pour enrichir la palette des services.

SOMMAIRE

Alliance conseil	page 1
Conduire ou accompagner le changement ?	page 1
P.A.C.T d'hier... et d'aujourd'hui	page 2
Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques dite NRE	page 2
Hommes et Solutions	page 3
Sept situations sensibles avec des étrangers	page 4
Pour en savoir plus	page 4

CONDUIRE OU ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?



Toute évolution du monde dans lequel vit l'entreprise, engendre des adaptations aussi bien collectives qu'individuelles. C'est la vision du changement qui s'impose à vous, qui vous contraint à repenser votre organisation, vos modes de fonctionnement, votre rôle, et parfois même, vos manières d'être.

Dès lors, vous vous confrontez souvent à la résistance au changement, ce que les principes de systémique expliquent facilement. Votre premier réflexe est d'exhorter vos collaborateurs et leur scepticisme n'a d'égal que votre étonnement. Pourquoi ce qui vous paraît clair et évident, ne l'est-il pas pour tous ?

Que faire ?

Exprimer et partager votre vision vous diront les plus clairvoyants. Emporté par le lyrisme et votre grandiloquence, vous observerez certainement un regain de scepticisme voire de cynisme.

Connaissez vous le business loto ? Des grilles sont remplies de mots et d'expressions à la mode comme *synergie*, *ebitda*, *avantage concurrentiel*, *transversal*, *implémentation*, etc... et le premier qui en écoutant votre discours possède une ligne ou une colonne complète peut alors crier "foutaises !" cf. www.admiroutes.asso.fr/action/bb/loto.htm

Puisque les mots seuls sont insuffisants, que faire ?

Robert Dilts, fondateur de NLP University à Santa Cruz Californie, propose une démarche à la fois puissante, pragmatique et rapide pour formuler la vision.

Cinq éléments ou niveaux logiques, une fois explicités, construisent la vision de manière pertinente, intelligible et illustrative.

Le premier niveau est le plus synthétique.

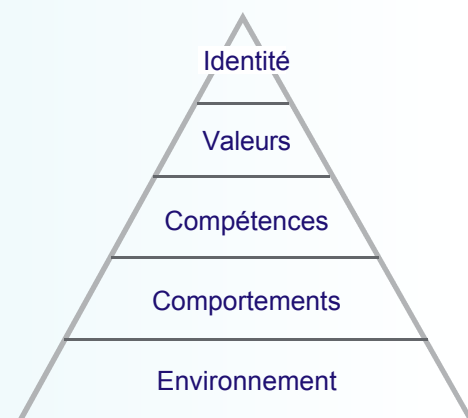
Il répond à la question *qui sommes nous ? quels sont nos rôles et nos missions ?*

Vous éviterez soigneusement les formules creuses et banales en vogue dans les années 80 comme : *"Nous voulons être le leader mondial sur notre marché"*.

Le niveau suivant va donner un sens profond à cette vision en nommant les valeurs qui la sous tendent.

Potentiellement elles sont nombreuses et vous allez choisir celles des valeurs qui sont effectivement clés pour atteindre la vision.

Par exemple, vous prendrez soin de vous interroger sur une valeur couramment citée comme l'*esprit d'équipe*. C'est essentiel si vous êtes coach d'une équipe de football, mais l'est-ce véritablement pour votre entreprise ?



LOI NRE NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES ET LIBERTÉ DES PRIX ENTRE PROFESSIONNELS

1. IMPACT DE LA LOI NRE SUR LES PRIX

Comme vous le savez, les fournisseurs sont tenus d'établir des conditions générales puisqu'ils doivent communiquer à tout acheteur qui en fait la demande un minimum d'informations portant plus particulièrement sur les prix et des dispositions accessoires aux prix (article L. 441-6 du Code de commerce).

Si les entreprises sont d'une façon générale au fait des principales règles juridiques applicables, ces dernières doivent néanmoins se soucier de la **conformité de leurs conditions générales par rapport aux dernières modifications apportées par la loi relative aux nouvelles régulations économiques en date du 15 mai 2001 (dite "loi NRE")**.

Cette loi est en effet venue compléter et modifier certaines dispositions applicables aux conditions générales de vente déjà définies par l'ordonnance du 1er décembre 1986 (ordonnance n° 86--1243).

Ces nouvelles dispositions ont vocation à s'appliquer tant au commerce traditionnel qu'au commerce électronique B to B.

2. DÉLAIS DE PAIEMENT

La loi NRE fixe le **déai de paiement entre professionnels à trente (30) jours suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation (article 441-6 2ème alinéa du Code du Commerce)**. Ce délai étant supplétif de volonté, l'acheteur ou le fournisseur **peut prévoir un délai de règlement différent** en le mentionnant soit dans les conditions générales, soit, au cas par cas dans ses conditions particulières.

Pendant, un acheteur ne peut soumettre son fournisseur, sans raison objective, à des conditions de règlement **manifestement abusives**, sous peine de voir éventuellement sa responsabilité engagée envers ce dernier.

Il convient enfin de relever qu'en cas de nullité de la clause de règlement, c'est le délai de 30 jours qui s'appliquera, sauf si la juridiction saisie peut constater un accord sur des conditions différentes qui soit équitable.

3. PÉNALITÉS POUR RETARD DE PAIEMENT

S'agissant des pénalités de retard de paiement, la loi NRE apporte trois modifications substantielles au regard des dispositions légales antérieures

D'une part, et sauf disposition contraire, **le taux d'intérêt des pénalités de retard est "égal" au taux d'intérêt appliqué par la Banque Centrale Européenne à son opération de refinancement majoré de 7 points**. Dès lors que les parties souhaiteraient appliquer un taux inférieur à celui en référence, elles ne pourront pas s'entendre sur un taux inférieur à une fois et demie le taux d'intérêt légal.

D'autre part, **les pénalités de retard de paiement deviennent exigibles de plein droit à compter du dépassement de la date à partir de laquelle les paiements sont dus**. Auparavant, les pénalités de retard de paiement n'étaient exigibles qu'à compter de la mise en demeure faisant état du retard observé dans le paiement, sauf disposition contractuelle particulière.

Il était donc possible pour le fournisseur de ne pas réclamer le paiement des pénal-

ités de retard à son acheteur, lui permettant une souplesse "commerciale" et un moyen de pression sur son client.

Désormais, le non-respect par l'acheteur des délais de paiement fait automatiquement naître au profit du fournisseur une créance certaine. Cette créance doit être prise en compte dans le bénéfice imposable de l'exercice au cours duquel le délai de paiement a expiré, ce qui peut être problématique si le fournisseur ne souhaite pas réclamer ces pénalités. **Il est toutefois possible pour le fournisseur d'abandonner le paiement des pénalités sous réserve d'en informer son client par écrit, que des intérêts commerciaux le justifient et enfin que cet abandon ne soit pas discriminatoire**.

Enfin, la loi NRE impose de **reproduire sur la facture la mention du taux des pénalités de retard de paiement**. Il convient de rappeler qu'aux termes de l'article L 441-4 du Code du Commerce, l'omission sur la facture de toute mention obligatoire est sanctionnée pénalement par une amende d'un montant maximum de 375 000 € pour une personne morale.

En conclusion, les entreprises devront donc veiller à mettre en conformité leurs différents documents contractuels avec les nouvelles dispositions de la loi NRE entrées en vigueur depuis le 16 mai 2001, et ce d'autant plus que leur non-respect reste sanctionné au titre notamment de l'article L441-6 du Code du Commerce par une amende de 76 225 €

Christian Jolivet / AFJA

**P.A.C.T d'hier...****Un peu d'histoire...**

P.A.C.T est née en 1986, dix-sept ans déjà ! Dès sa création, l'activité a été consacrée à l'aide à « la mobilité professionnelle ». Tout cadre qui a des fourmis dans les jambes peut y trouver un concours actif à la réussite de son évolution de carrière, il devient un candidat.

Aujourd'hui, nos missions ont à 80% un caractère « curatif » : nous aidons des candidats qui se voient offrir un outplacement consécutif à leur licenciement. Depuis cinq années, bilans de compétences et coaching sont des prestations nouvelles, en développement dans notre cabinet. Elles évitent une rupture avec l'employeur ou facilitent la réussite d'une promotion interne.

Quelques chiffres...

3 000 candidats ont bénéficié de notre expertise. Des relations solides nous lient à 250 sociétés clientes. Un réseau relationnel de 600 décideurs en poste s'associe aux efforts des candidats. 70 missions individuelles sont conduites chaque année par les deux associés Gérard Montfort et André Tastevin.

L'engagement de « résultat » est une des forces de P.A.C.T.

Des liens privilégiés existent avec quatre Caisses de retraite et de prévoyance : elles incitent leurs allocataires chômeurs à nous contacter. Des actions collectives spécifiques sont organisées, chaque mois pour les volontaires à un reclassement professionnel rapide.

Une évidence... Aucun poste ne peut être trouvé en appliquant la méthode des trois « C » : **C.V.**, **Courrier**, **Chasseurs de têtes**. Le nombre de postulants pour chaque offre d'emploi est de plusieurs

...à P.A.C.T d'aujourd'hui...

centaines quel que soit le poste affiché : comment imaginer qu'un C.V. accompagné d'une lettre de motivation va séduire l'expert en charge du recrutement ? L'écrit permet une sélection drastique au service d'un « clonage ». Il n'offre aucune chance d'entretien à des cadres expérimentés ou considérés comme tels dès que l'âge dépasse 32 ans !

Une recette... Pour un succès garanti dans la conquête d'un emploi ? Appliquer la règle d'or des trois « R » : *Rencontrer, Remercier, Relancer*.

Rencontrer : Seuls des décideurs, contactés sur recommandation détiennent des informations pertinentes sur le poste que vous recherchez. Ils sont inconnus de vous et acceptent de vous aider parce que vous leur présentez un projet professionnel « plaisir » qui répond à vos motivations profondes et non un C.V.

Remercier : Chaque personne rencontrée sera heureuse de recevoir une lettre de remerciement, personnalisée. Vous marquez votre différence par la qualité des arguments développés pour signifier votre satisfaction et l'intérêt pris au cours de votre échange. L'expédier dans les 48 heures est le moyen de laisser une trace durable dans la mémoire du destinataire.

Relancer : C'est la manière la plus évidente de manifester votre volonté d'aboutir. Quel que soit l'objet de cette initiative, votre interlocuteur sera impressionné par votre ténacité, votre tonus, votre énergie. Les résultats obtenus seront à la hauteur de vos ambitions.

André Tastevin / P.A.C.T



ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE DES ERP - UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET EFFICIENTE

Jacques HOFFMANN, Ingénieur Arts et Métiers (Lille 64), crée en 1993 la société **HOMMES & SYSTÈMES** qui deviendra **HOMMES & SOLUTIONS** en 1998.

HOMMES & SOLUTIONS est spécialisée dans l'organisation - l'ingénierie pédagogique - la documentation - la traduction - la formation bureautique - la formation à l'utilisation des ERP. Les consultants **HOMMES & SOLUTIONS** sont tous des experts métiers qui ont une expérience solide de plusieurs années, acquise au sein de multinationales. Ils sont pédagogues et connaissent parfaitement les ERP sur lesquels ils interviennent.

Notre démarche

Conseiller

Le conseil débute dès la première prise de contact. L'accompagnement du changement est étudié sur plusieurs niveaux :

- l'évaluation, nous évaluons les enjeux et les coûts de la formation induits par chaque projet.
- la mise en place, nous établissons des filières de formation adaptées aux différents niveaux de compétences des utilisateurs des nouveaux outils informatiques.

Concevoir

Toute action de formation débute, le plus souvent par un audit des besoins, puis se poursuit par une action de conception générale :

- nous concevons le matériel pédagogique : manuels d'animation, cahiers d'exercices pratiques.
- nous concevons des manuels de référence personnalisés ainsi que des manuels de procédures opératoires.

Former

Une action de formation, lors de l'accompagnement du changement, peut s'organiser selon deux axes :

- la formation des utilisateurs, adaptée à tous les niveaux hiérarchiques.
- le transfert des compétences pédagogiques et techniques vers les formateurs relais désignés par l'entreprise (formation de formateurs).

HOMMES & SOLUTIONS met en œuvre une approche originale, pragmatique et efficiente. Cette approche a été conçue pour préparer et accompagner la mise en œuvre des logiciels de gestion. Elle porte sur la mise au point de manuels utilisateurs personnalisés, de l'ensemble du matériel pédagogique, les supports de cours, les cahiers d'exercices. La formation de formateurs internes désignés par l'entreprise et la formation des utilisateurs finaux.

Exemple : les ERP ou Enterprise Resource Planning.

Notre action a pour objectifs de :

- préparer et accompagner les changements liés à la mise en place des logiciels de gestion, en prenant en compte l'ensem-

ble des paramètres humains, techniques et socio-organisationnels.

- favoriser l'appropriation individuelle et collective des objectifs et des conditions de mise en œuvre des changements.
- développer la maîtrise technique des logiciels de gestion.

Notre équipe intervient sur toute mise en place d'ERP, principalement SAP, ORACLE APPLICATION.

Parmi nos dernières réalisations :

EXPERIAN : ORACLE I-Procurement. Mise au point de la documentation et formation des utilisateurs.

Fromageries BEL : Projet SAFIR SAP R/3. Mise au point de manuels utilisateurs personnalisés. Mise au point de la pédagogie, formation des utilisateurs finaux aux modules FI/CO/MM, support post démarrage.

Exxon Mobil France (Projets STRIPES et WINGS) : Traduction de l'anglais vers le français et vers l'italien des supports de cours, cahier d'exercices, Work Instruction, Computer Based Trainings, mis au point par PWC (1 400 000 mots). Formation des utilisateurs finaux, modules FI, MM et SD en français (France), en anglais (UK, Irlande, Norvège, Finlande et Allemagne), et en espagnol (Espagne).

**Jacques Hoffmann
HOMMES
ET SOLUTIONS**

**HOMMES &
SOLUTIONS**
Jacques Hoffmann et Associés

...CONDUIRE OU ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

(suite)

Pour réaliser votre vision, vous allez devoir développer ou renforcer des compétences précises.

Savez vous par exemple que Nintendo crée en 1889 était leader de la carte à jouer jusqu'en 1970. En misant sur l'électronique, l'entreprise a su développer de nouvelles compétences liées à ce changement de technologie.

En abordant le niveau des comportements, vous entrez dans la réalité perçue car l'essence même d'un comportement, c'est d'être observable. La liste est potentiellement longue et vous agirez avec discernement en mettant en avant les comportements que vous souhaitez renforcer et développer.

Par exemple avec la valeur esprit d'équipe, vous allez expliciter très concrètement comment vous souhaitez qu'elle se manifeste. S'agit-il de favoriser les projets transversaux en créant des équipes multi-disciplinaires. S'agit-il de reconnaître les contributions de chacun y compris par un système de gratification approprié.

Ou encore doit-on penser dès le début à ce qui arrivera une fois le projet terminé et l'équipe dissoute ? (voir à ce sujet le projet Twingo, L'auto qui n'existait pas, C Midler, Dunod 1998).

Le dernier des cinq niveaux est l'environnement, aussi bien interne - l'entreprise - qu'externe - le marché.

Par exemple suffit-il de mettre les collaborateurs en bureau ouvert pour créer un esprit d'équipe ?

La beauté de ce travail, c'est que le résultat tient sur une seule feuille de papier devenant ainsi la référence de tous.

Comment maintenant faire adhérer le plus grand nombre de vos collaborateurs à cette vision ?

à suivre...

Alain Pollard / ALPIN



SEPT SITUATIONS SENSIBLES AVEC DES ÉTRANGERS

Avant, pendant et après une réunion avec des étrangers, attention aux bévues qui risquent de vous conduire au clash irréparable.

En voici quelques-unes...

1. L'échange de cartes de visite

Avec un Japonais, c'est tout un rituel ! La coutume veut qu'elles se présentent et se reçoivent à deux mains. En signe de respect, regardez-les attentivement, adressez un commentaire flatteur sur la fonction ou la société de votre hôte et ne notez surtout rien dessus. Vous passerez ainsi aux yeux d'un Japonais pour un «majime» (un étranger qui surprend par sa politesse).

2. L'habillement

Avec un Britannique, la gaffe à éviter ? Porter une cravate à rayures et à écussons, emblème d'une grande université ou d'un régiment où vous n'avez certainement jamais mis les pieds. Il trouverait sur vous cet accoutrement « so ridiculous » !

3. Les horaires

Les Français sont réputés pour leur manque de ponctualité aux réunions, cassez ce cliché ! Sachez que pour un Japonais, être à l'heure, c'est déjà être en retard. Donc, prévoyez de le recevoir quinze minutes avant la réunion.

Quant à vos hôtes anglo-saxons, aussi ponctuels qu'efficaces, ils ne verraient pas dans votre retard un signe de suractivité mais un côté désorganisé. Pendant les débats, gardez l'œil sur la montre. Pour les anglo-saxons, en particulier, un débat dépasse rarement une heure. A la fin de la réunion, un Italien appréciera en revanche de discuter avec vous en aparté. Ne le rabrouez pas ; friand de contacts personnels, il serait définitivement vexé de cet accueil peu cavalier.

4. La place autour de la table

En réunion, veillez au plan de table. Vos hôtes Japonais apprécieront ainsi d'être placés dos au mur, face à la porte. Un vieux réflexe des Samouraïs qui pouvaient ainsi voir arriver le danger. En tant qu'animateur des débats, placez-vous au centre de la table et assurez-vous que chaque collaborateur soit en face de son homologue de même rang ou de même fonction.

5. La désignation des participants

Efforcez-vous d'adapter les titres à chaque nationalité. Avec un Japonais, conservez le traditionnel «Yamamoto San». Avec vos hôtes anglo-saxons, un «Bob» ou un «William» décontracté peut tout à fait passer, même s'il s'agit d'un Lord. N'hésitez pas à appeler un Italien «Dottore» ou «Ingeniere» ; ils sont fiers de leurs titres.

6. A la pause, gare aux dérapages

Évitez de demander à un Japonais des détails sur sa vie de famille ; au Japon, c'est souvent « Madame » qui s'occupe de tout. Votre interlocuteur risque donc d'être à peine au courant de la scolarité du petit dernier. Avec un Américain ; attention aux dérives sur la politique étrangère. Face à un Gallois ou un Écossais, abstenez-vous de dire « Vous autres les Anglais ». Et pas de critique sur les amours du Prince Charles !

7. Le compte-rendu des débats

Après la réunion, vous n'omettez pas d'envoyer à tous les participants les «minutes».

Attendez-vous à ce que l'Allemand demande de nouvelles explications sur quelque point qui lui semble obscur.

L'Italien, lui, ne vous renverra pas son « feed-back » officiel ; en cas de désaccord, il préférera saisir son « telefonino ».

Article rédigé par Marie José Gava paru dans l'Usine Nouvelle N°2886.

avec la collaboration de
Maurice Contal
/ World Executives



Directeur de la Publication André Tastevin

Rédacteur en Chef Alain Pollard

© Alliance Conseils

pour en savoir plus... www.alliance-conseil.com



Hommes & Solutions
Jacques Hoffmann 01 47 24 39 92
www.hommes-et-solutions.com



Accompagnement et Formations
Juridiques
Christian Jolivet 01 39 89 19 92
www.afja.fr



Cross Cultural Management Systems®
World Executives
Maurice Contal 01 39 76 94 04
www.worldexecutives.com



ALPIN
votre Performance Relationnelle ®
Alain Pollard 01 43 50 03 02
AlainPollard@bigfoot.com



P.A.C.T.
André Tastevin - Gérard Montfort
01 55 65 15 30
www.pact-conseils.com