

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LA GESTION DES RISQUES & RICHESSES DES RESSOURCES HUMAINES

Guy DEBAUX, Responsable Intelligence Economique COFACE

gdeboux@yahoo.fr

Cliquez pour modifier le style des sous-titres du masque

Communication au Colloque International SMRH 1

Gestion des Risques internes en entreprise liés à la fonction des Ressources Humaines

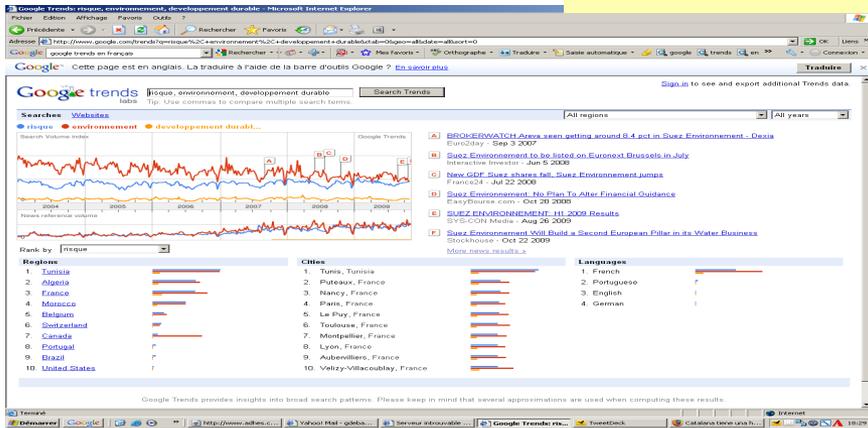
Alger 23-24 Novembre 2009

Cette présentation n'exprime que le point de vue de l'auteur, et ne reflète en rien les pratiques et positions de Coface

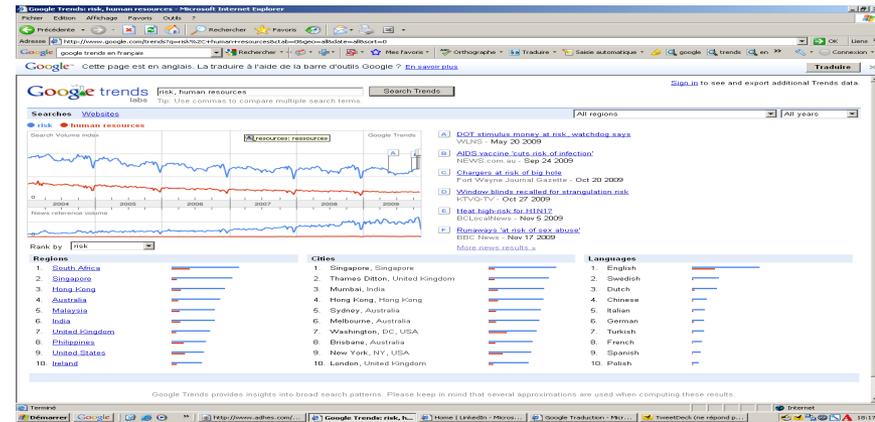
11/04/2010

1- Introduction: risques, RH, etc. sur le Web

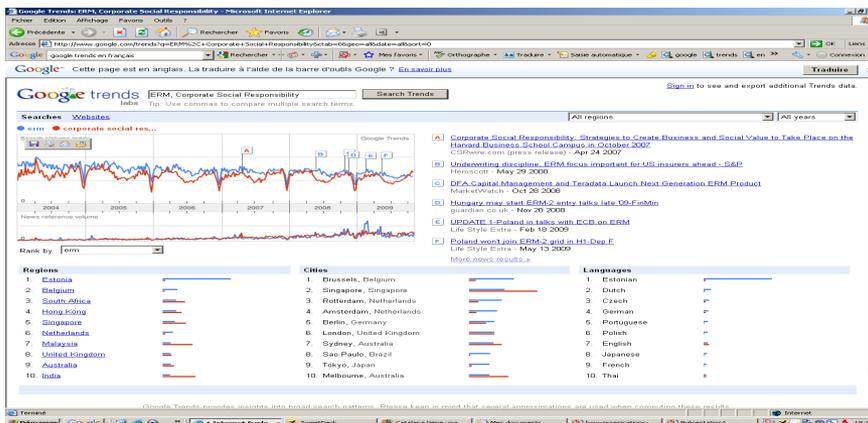
Volumétries des requêtes et news



x 8 en 3 ans



x 3 en 3 ans



x 6 en 2 ans

1- Introduction: ERM et management stratégique

En 2009, l'ERM est devenu une **norme**, et un critère de **rating**

Le Management des Risques en entreprise, facteur clé de succès



S&P's fresh look at risk: A company's credit rating will reflect its ability to handle risk* *Dec 08*

Standard & Poor's is refining its ratings process to include a review of enterprise risk management as practiced at nonfinancial companies.

Setting a new direction in credit ratings
S&P's decision to focus explicitly, for the first time, on enterprise risk management (ERM) for nonfinancial companies is a recognition that the numbers alone don't tell the whole story of company stability and creditworthiness.

Acknowledging the multifaceted risk environment
The complex world of global commerce has brought many rewards but also many challenges. The ability to recognize new challenges and respond confidently is the hallmark of adept management.

Fostering a culture of risk resilience
For all industry sectors, S&P's ERM analysis will initially focus on Risk Management Culture and Strategic Risk Management.

Securing rewards in borrowing power and reputation
With S&P's enhanced approach to credit ratings, a high score speak to corporate stability in the broadest sense. Cost of capital will be controlled even in a constrained environment. In addition, strengthened investor confidence will contribute to operational agility.

S&P's fresh look at risk: A company's credit rating will reflect its ability to handle risk*

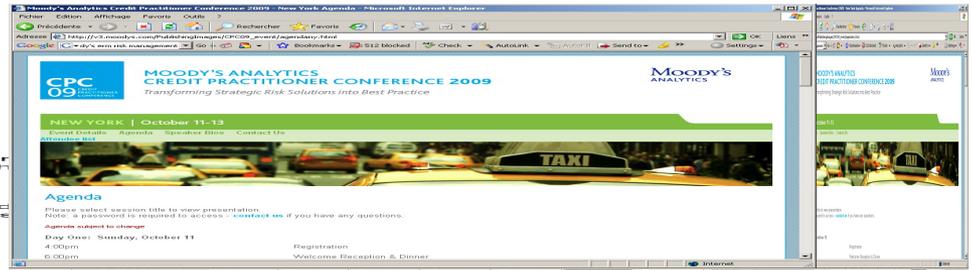
Standard & Poor's is refining its ratings process to include a review of enterprise risk management as practiced at nonfinancial companies.

Setting a new direction in credit ratings
S&P's decision to focus explicitly, for the first time, on enterprise risk management (ERM) for nonfinancial companies is a recognition that the numbers alone don't tell the whole story of company stability and creditworthiness.

Acknowledging the multifaceted risk environment
The complex world of global commerce has brought many rewards but also many challenges. The ability to recognize new challenges and respond confidently is the hallmark of adept management.

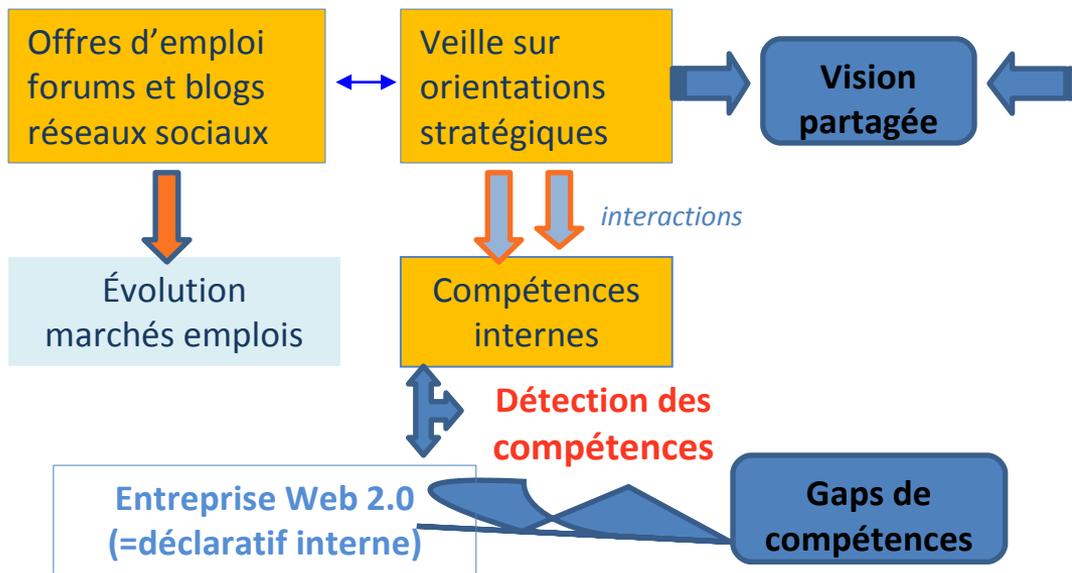
Fostering a culture of risk resilience
For all industry sectors, S&P's ERM analysis will initially focus on Risk Management Culture and Strategic Risk Management.

Securing rewards in borrowing power and reputation
With S&P's enhanced approach to credit ratings, a high score speak to corporate stability in the broadest sense. Cost of capital will be controlled even in a constrained environment. In addition, strengthened investor confidence will contribute to operational agility.

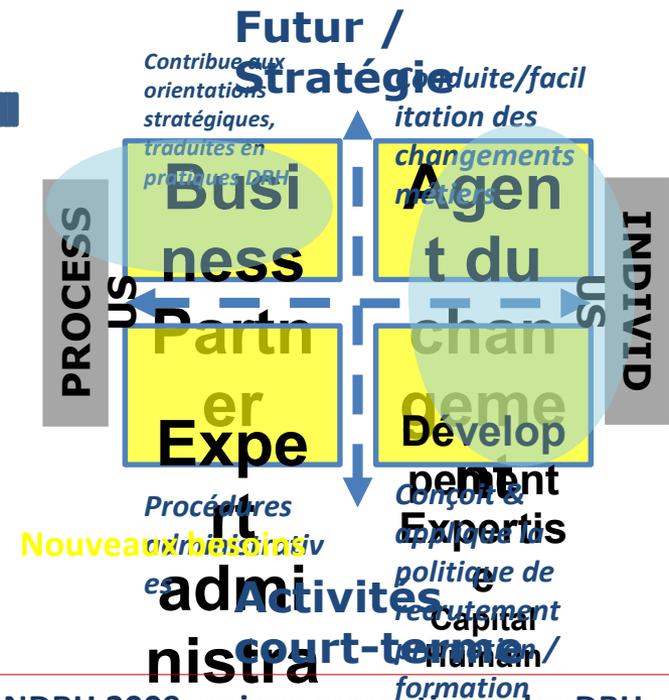


2- Le glissement des fonctions de la GRH : l'IE partenaire (1)

Rôles en veille stratégique et IE



Rôle DRH et stratégie (Dave Ulrich)



enquête ANDRH 2009: enjeux ressentis par les DRH

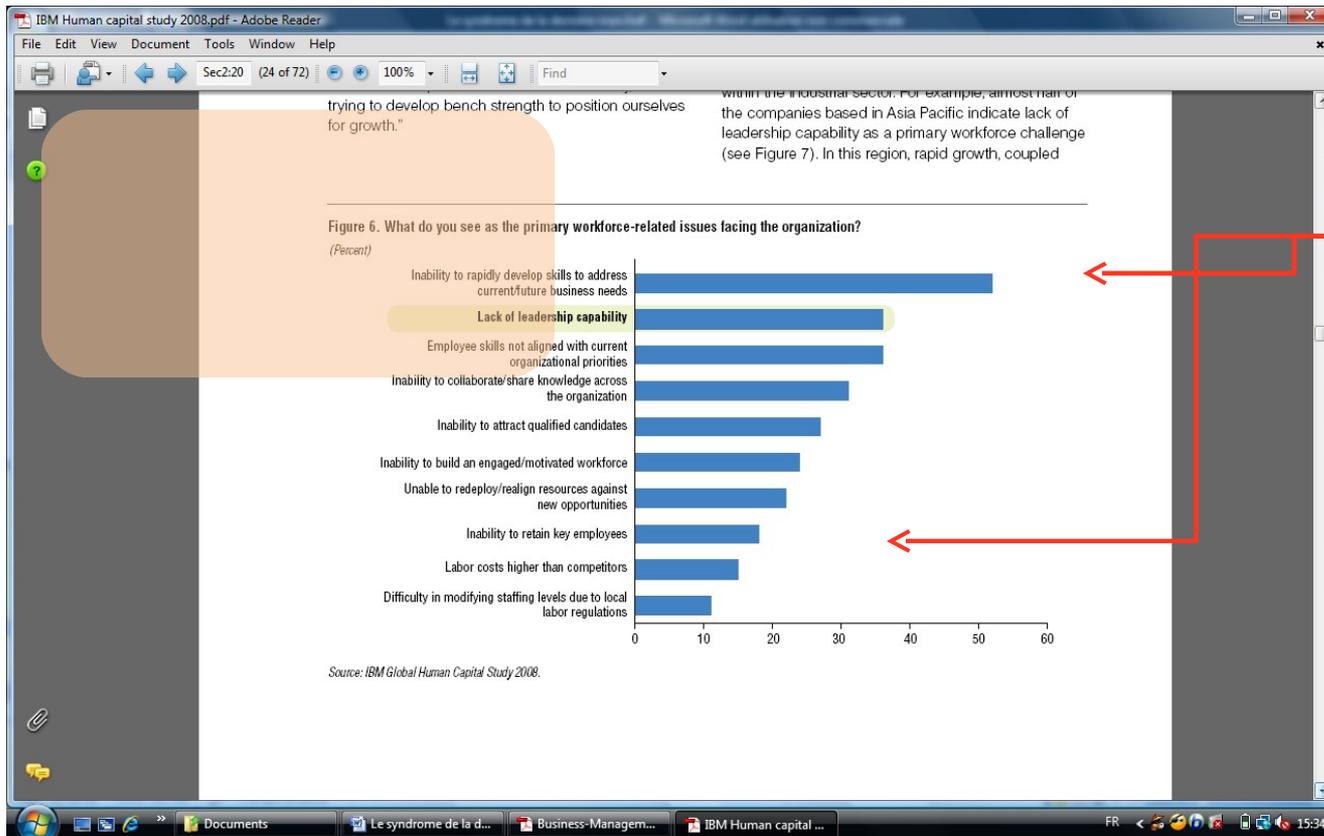
> accompagnement des managers auprès de leurs équipes	58%
> formation des salariés	42%
> dialogue et l'amélioration du climat social	35%
> identification des compétences-clés	28%

11/04/2010



Manque de capacité ou de volonté?

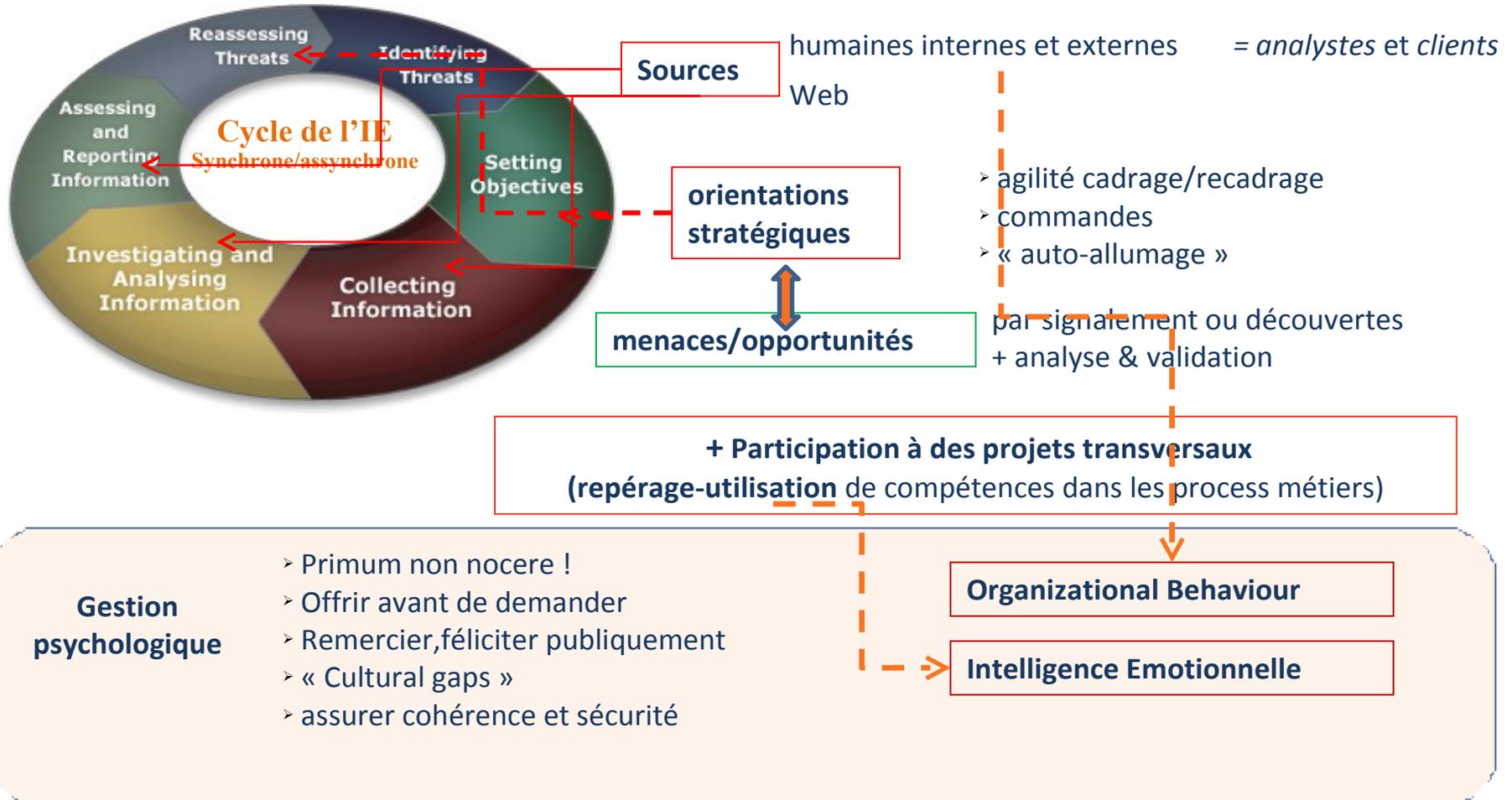
2- Le glissement des fonctions de la GRH : l'IE partenaire (2)



**Besoin IE
anticipation**

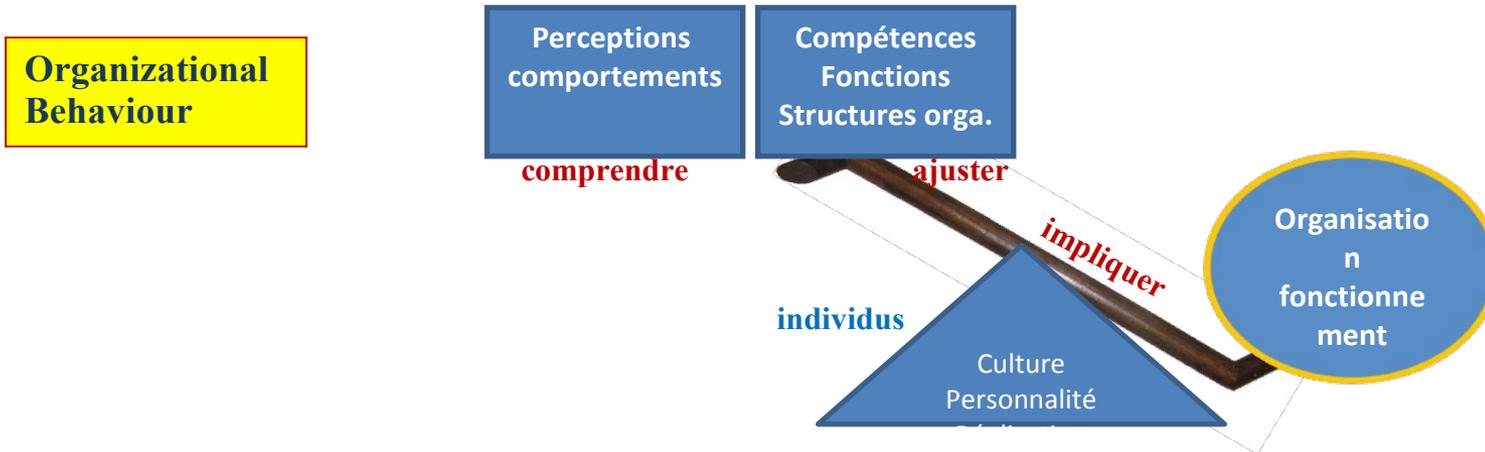
2- Le glissement des fonctions de la GRH : l'IE partenaire (3)

Les process de l'IE & GRH: des liaisons fructueuses



2- Le glissement des fonctions de la GRH : l'IE partenaire

Deux dimensions psychologiques propres aux leaders, DRH, RIE...



Psychologie sociale, cognitive, AT, PNL, etc.

Modèle de D. Goleman:

- > La **conscience de soi** : permet de comprendre ses émotions, de mesurer leur influence sur notre réflexion, et les intégrer à notre démarche décisionnelle.
- > La **maîtrise de soi** : conduit à canaliser ses émotions pour se préparer à l'évolution de la situation.
- > La **conscience sociale** : démontre la capacité de percevoir et comprendre les émotions d'autrui, de s'y adapter en produisant une réaction facilitant le succès des projets en cours.
- > La **gestion des relations** qui en résulte vise à inspirer et à influencer les autres, tout en favorisant leur développement et en gérant les conflits.

11/04/2010

3- Risques informationnels et réputationnels

Points d'intérêt

R&D, nouveaux produits, process de production, stratégie marketing, process de gestion, structures de coûts, modes d'organisation et de management, M&As, organisation du réseau commercial, expériences et fichiers clients etc.

Les RH cibles des attaques, et faiblesses informationnelles

- Recrutement de compétences: transfert de connaissances
- Recrutements de personnes & postes à risques: passé, relations, CV truqué
- Faux recrutement avec de vraies annonces : l'entretien-leurre
- Approches directes ciblées: élicitation
- Discussions captées dans les TGV et vols aériens, ex. banals de l'IE
- interventions d'(ex)employés dans blogs, forums...
- Affichage public de compétences et projets dans les **réseaux sociaux**

Actions IE/DRH :

- formation
- prévention
- traitement

US Human Resources Professionals Who Use Social Networks to Research Job Candidates, May-June 2009 (% of respondents)



Note: n=2,667
Source: CareerBuilder.com survey conducted by Harris Interactive as cited in press release, August 19, 2009

106376

www.eMarketer.com

11/04/2010

Raisons d'embauches

- 50% appréciation de la personnalité
- 39% image professionnelle, créatif
- 35% bon communicant
- 33% bons centres d'intérêts

Motif de non embauche

- **53%** ont hésité à embaucher un candidat ayant posté photos ou informations provocantes ou déplacées
- **35%** ... ont renoncé

4- Pour une nouvelle politique managériale (1)

« Il existe des conceptions vulgaires tout à fait suffisantes pour la vie pratique ; elles doivent même être la nourriture des hommes. Elles ne suffisent cependant pas à l'intelligence » Averroès



Des socles de croyances:

- > Terre et Soleil, avec Galilée, Copernic
- > Créationisme/évolution, avec Darwin
- > Espèces abyssales au cours de missions géologiques: nouveau paradigme biologique (chimio-synthèse)
- > Egyptologie et construction des pyramides : JP Houdin, architecte dplg.
- > Performances et **récompenses individuelles**

Performances et récompenses individuelles: une efficacité non mesurée

Evaluation des programmes de récompenses par les entreprises

HAY GROUP 2005: Types d'actions de contrôle	fréquence
Rien	62%
Discussions informelles management et employés	20%
Mesures formelles avec évaluation comportementale	9%
Mesures formelles du rendement	9%

Première évaluation administration américaine, en 2009

« I agree that there is in fact little hard research that I've seen about the impact of these systems, particularly whether they actually accomplish what was intended »

Carol Bonosaro, Pdt. Senior Executives Association

Performances et récompenses individuelles: une toxicité systémique ?

« la motivation issue d'une augmentation des incitations financières n'améliore pas les performances organisationnelles. Au contraire, les incitations financières peuvent affaiblir la motivation et les performances en raison de la frustration, du mécontentement et du désarroi éprouvés par des salariés qui redoublent d'efforts au sein d'un système qui ne leur permet pas d'influencer les performances » *Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton,*

4- Pour une nouvelle politique managériale (2)

Psychologie sociale



Appartenance
Reconnaissance
Réciprocité

expériences

Ernst Fehr (Zürich, Prix Marcel Benoist 2008) : désir de réciprocité, d'approbation sociale, et d'intérêt dans le travail.
K. Schmidt: l'attente de réciprocité et l'équité sont des ressorts de l'action les plus fréquemment adoptés.

W. Edwards Deming : **facteurs critiques de la performance** = les *interdépendances opérationnelles*, les *interactions individuelles*, les *motivations et systèmes de représentations psychologiques*

(Conclut sur impasse méthodologique de mesure des performances centrées sur individu)



Vision partagée du management de process collaboratifs ?

la participation aux **process collaboratifs** n'est pas mesurée dans **2/3** des cas (Bourdon-Tessier Toulouse 2008)

enquête sur les moteurs et freins de la transformation de la GRH (400 DRH, IBM 2008)

- > **75%** « les salariés sont trop occupés pour aider les autres à travers l'organisation »
- > **60%** « leurs mesures de la performance ne permettent pas la récompense des attitudes collaboratives »

11/04/2010

4- Pour une nouvelle politique managériale (3)

Développer coopération IE/GRH

- Faire connaître l'IE aux DRH
- Aider DRH dans management stratégique, et sécurisation de ses pratiques

Faire du *capital social* un avantage concurrentiel fort et durable:

- Intégrer la *capacité aux relations interhumaines, la coopération, voire le comportement organisationnel* aux critères d'embauche et de promotion.
- Evaluer et récompenser le **role making** plutôt que le *role taking* : ici les suiveurs comme les cadres dirigeants habitent une fonction portée par l'intérêt des projets et enjeux qui leurs sont confiés
- Faciliter les *inter-relations et coopérations*. On ne peut imaginer cette recommandation sans lister les moyens techniques, organisationnels, et la reconnaissance managériale qui la confortent.
- Développer une *culture* qui reconnaisse et promeuve *la valeur des relations de coopération en réseau*.

Mary Uhl-Bien et al.. 2000

Référentiel formation IE 2005: Psychologie des organisations et dynamique interpersonnelle : la fonction d'animateur-médiateur

Encourager les process collaboratifs

- par des comportements qui y conduisent, qui reconnaissent et récompensent,
- avec les technologies Web 2.0. Ex de Danone avec la Networking attitude (2004)

Eviter l'injonction paradoxale « collaborez! »

= pré requis pour créer un écosystème favorable au partage de connaissances et à l'IE