

Merlane au cœur du Management

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT, JOURNAL D'INFORMATION DE MERLANE

Editorial

A l'initiative d'Edgard Added, Président du Cidem et créateur de la revue RH&M et dans le cadre de la manifestation Global RH 2005, s'est déroulée la remise des trophées des meilleurs binômes PDG-DRH de l'année.

Encore un trophée, une récompense médiatique ! Quel sens peut avoir une telle reconnaissance ? Bien sûr, les grincheux en resteront à la façade communication d'un tel évènement et n'en percevront pas les fondements. Mais pourquoi depuis deux ans diriger le projecteur sur ce binôme en particulier et pourquoi un tel intérêt, un tel succès ?

Si le Président donne le sens de l'action, fixe les enjeux stratégiques, affirme sa vision de l'entreprise à long terme, mobilise les équipes de direction autour des grands défis, suit, évalue la performance et rend compte à ses mandants, il ne peut rien sans la mise en oeuvre des décisions par l'ensemble de l'encadrement et du personnel. Nous savons aujourd'hui combien la Ressource Humaine est stratégique, la compétence une composante de l'avantage concurrentiel, le capital connaissance et savoir faire un facteur de compétitivité...

Le DRH trouve tout naturellement sa place au sein du comité exécutif comme conseiller du président et business partner du développement. Même si les autres fonctions d'un comité exécutif restent essentielles, la dimension humaine devient la ressource la plus rare, la plus difficile à acquérir, à conserver et parfois la composante vitale pour l'entreprise.

La relation PDG-DRH dépasse alors la simple collaboration, une forte complicité doublée d'une bonne complémentarité en font un des leviers majeurs de la réussite des projets de croissance.

Alors, un trophée pour marquer cette spécificité du management...c'est la moindre des choses !

Jean-Claude MERLANE
Président - Directeur général de **merlane**

S O M M A I R E

- Eurocopter : meilleur binôme PDG/DRH de l'année 2005p 1-2-3
- Entretien avec Joachim Klein, partenaire de merlane en Allemagnep 3
- Leadership : émergence d'une culture globale ?p 4-5
- Guyenne et Gascogne : La mise en place réussie d'entretiens professionnels.....p 6
- Absentéisme à l'hôpital : sujet tabou ?p 7
- La vie de merlanep 8

EUROCOPTER : le plus jeune binôme PDG/DRH de l'année 2005 !



Thierry BARIL
Directeur Exécutif Ressources
Humaines



Fabrice BREGIER
Président

Alain ETCHEGOYEN, Philosophe et Commissaire au Plan, a remis à Fabrice BREGIER, Président d'EUROCOPTER et à Thierry BARIL, son Directeur Exécutif Ressources Humaines, le trophée du plus jeune binôme PDG/DRH de l'année 2005 à l'occasion de GLOBAL RH, en présence des partenaires sociaux français et allemands de l'entreprise. Cette cérémonie a eu lieu à Paris le 8 février dernier sous le haut patronage de Gérard LARCHER, Ministre Délégué aux Relations du Travail et en présence de Jean-Marie DESCARPENTRIES, Président de la FONDACT et de la FNEGE et Président du Jury, de Michel CAMDESSUS, Gouverneur Honoraire de la Banque de France et d'un public de plus de 400 dirigeants et DRH.

Propos recueillis par Jean-Claude MERLANE.

Deux nouveaux dirigeants jeunes et expérimentés

Fabrice BREGIER, ancien Président de MBDA, leader européen des missiles tactiques, a été nommé Président Directeur-Général d'Eurocopter en début d'année 2003. Il a pris la succession du PDG fondateur d'Eurocopter, Jean-François BIGAY, arrivé à la tête de la division hélicoptères d'Aérospatiale en 1986.

Thierry BARIL, nouveau Directeur des Ressources Humaines d'Eurocopter, a pris ses fonctions en janvier 2003 et a succédé à Jean LOUBAT, autre fondateur de la société. En juillet 2003, il a présenté au comité européen les contours d'une DRH corporate profondément remaniée, fer de lance de la conduite du changement en matière de communication interne, de gestion des compétences, de développement du leadership de l'encadrement et du travail en équipes multinationales.

Historiquement, **Eurocopter a développé une culture sociale forte** liée au bassin d'emploi de Marignane, mais aussi à l'évolution de la société : depuis Aérospatiale Division Hélicoptères

EADS, n°2 mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense

EADS est le numéro deux mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, avec un chiffre d'affaires s'élevant à 29,9 milliards d'Euros en 2002 et des effectifs dépassant les 100 000 personnes. EADS est un intégrateur de systèmes et, en tant que tel, il est un des rares au monde capable de combiner toute une variété de produits et de technologies et de former ainsi des systèmes complets lui permettant d'offrir les services associés.

Le groupe EADS comprend l'avionneur Airbus, l'hélicoptériste leader mondial Eurocopter et la joint venture MDBA, deuxième producteur de missiles sur le marché mondial. EADS est le principal partenaire du consortium Eurofighter et le maître d'œuvre du lanceur Ariane. Le groupe développe en outre l'appareil de transport militaire A400M et il est le partenaire industriel le plus important de Galiléo, le système de navigation par satellite européen. EADS est présent sur plus de 70 sites répartis en France, en Allemagne, en Grande Bretagne, en Espagne et en Amérique, il est actif dans de nombreuses régions à travers le monde, parmi lesquelles, la Russie et l'Asie.

jusqu'à ce jour, une entreprise européenne de l'aéronautique. La fonction Ressources Humaines a toujours été au premier plan, dans les moments difficiles économiquement et socialement comme dans les périodes de développement et de succès comme aujourd'hui. L'ancien Président Directeur Général, Jean François BIGAY et Jean LOUBAT, le Directeur des Ressources Humaines, ont fonctionné durant de nombreuses années comme un binôme particulièrement soudé. Le poste de DRH a une envergure qui dépasse largement la simple fonction personnel.

A leur arrivée en janvier 2003, dans un contexte de départ des grandes figures de l'entreprise, le nouveau binôme Fabrice BREGIER et Thierry BARIL s'est d'abord inscrit dans la continuité de cette tradition pour plusieurs raisons :

- la première est liée à l'âge, respectivement 43 et 40 ans et aux circonstances exceptionnelles de leur rencontre : « Nous nous sommes choisis

avant même d'intégrer nos postes respectifs, ensemble ».

- la seconde est liée à une forte complicité dès le départ, de deux hommes très proches. Ils ont affiché une volonté commune de poursuivre l'œuvre de leurs prédécesseurs tout en initiant des projets d'évolution et de changements importants dans la conduite de l'entreprise. Ce jeune binôme a fêté ses deux ans de travail en commun en janvier 2005 à la tête d'une entreprise particulièrement soucieuse de combiner les succès et la performance économique avec la qualité de ses ressources humaines.

Eurocopter est aujourd'hui le premier industriel de la région Provence Alpes Côte d'Azur et emploie environ 12 000 salariés dans le monde (6 500 en France). L'entreprise consacre en France 3,7 % de sa masse salariale à la formation de son personnel titulaire, soit près de 10 millions d'euros pour l'année 2004. La politique de recrutement de l'entreprise privilégie l'entrée de compétences identifiées comme critiques et sensibles pour poursuivre son développement. Au cours des deux dernières années, Eurocopter a recruté 1 200 personnes en Europe (France = 635 recrutements, dont 40 % d'Ingénieurs et Cadres - Allemagne = 636 recrutements, dont 27 % d'Ingénieurs et Cadres). En France et en Allemagne, Eurocopter dispose de centres techniques d'apprentissage pour préparer les futures générations de Compagnons. Environ 70 % des salariés sont syndiqués : FO, CFE-CGC, CFDT, UgiCT-CGT et CFTC



sont représentés sur les sites français de La Courneuve et de Marignane. IG Metall est le syndicat unique représenté sur les sites allemands de Donauwörth, Ottobrunn et Kassel.

Les grands défis sont liés :

- à l'évolution et la confirmation du positionnement d'Eurocopter sur ses marchés,
- au respect des engagements pris par leurs prédécesseurs, en particulier vis-à-vis des clients,
- au recentrage du management sur les responsabilités à la fois sociale et de développement des ressources humaines et sur une approche très business des rôles de chacun.

Le contexte de leur arrivée nécessite le choix de changements forts et rapides

Le Président et le DRH partagent d'emblée la même analyse de la situation :

- un attachement très fort du personnel à la société, en particulier en cas de « coup dur »,
- la faible capacité du management dans la mise en œuvre des pratiques RH et du leadership.

2003 : face à la compétition mondiale croissante et à la hausse du dollar US, l'équipe de direction remet en question les choix liés aux programmes internes et aux partenariats. Il a fallu beaucoup communiquer en interne, le PDG et le DRH se sont particulièrement impliqués pour expliquer les axes stratégiques nouveaux afin de redonner confiance aux managers, aux équipes, inciter à relancer le travail en équipe, faire éclore de nouveaux talents, plus jeunes. Le contexte était porteur d'activité mais beaucoup plus complexe qu'auparavant.

La complémentarité du binôme : un levier indispensable

Le DRH s'inscrit dans les orientations du PDG - « le tandem est bien huilé » - et partage une vision à long terme des axes de travail à mettre en action sans déstabiliser ce qui marche bien : temps de travail, motivation, management, leadership, politique de recrutement, gestion des compétences, ...sont autant de sujets que l'équipe de direction souhaite partager et faire progresser avec l'ensemble des cadres.

Le DRH apporte le complément grâce à ses compétences et ses expériences :

- comme levier pour améliorer la performance de la société par les hommes,
- par sa technicité dans les métiers RH, car il ose

Eurocopter, première entreprise aéronautique totalement intégrée au plan européen

Né en 1992 de la fusion des branches hélicoptères d'Aerospatiale-Matra (France) et de DaimlerChrysler Aerospace (Allemagne), le groupe Eurocopter est aujourd'hui filiale à 100% de EADS (European Aeronautic, Defense and Space Company). Par phases d'intégrations successives, le groupe est devenu la première entreprise aéronautique totalement intégrée sur le plan européen ; à l'heure actuelle elle est composée de trois entités : la société-mère, Eurocopter, sa filiale allemande, Eurocopter Deutschland et désormais un troisième pilier avec Eurocopter España, sa filiale espagnole. Ce schéma permet au groupe de disposer de structures de commandement unifiées tout en respectant les identités nationales des pays participants.

Le groupe emploie environ 12 000 personnes. Il dispose de six établissements : Marignane, siège du groupe et La Courneuve en France, Donauwörth, Ottobrunn et Kassel en Allemagne et Quatro Vientos en Espagne. Il assure une présence mondiale

forte grâce à 16 filiales implantées sur les cinq continents et à un réseau de distributeurs et agents agréés.

La présence du groupe est également renforcée par une expérience de plus de 30 ans de coopération internationale développée avec 34 pays. Plus de 9 000 hélicoptères Eurocopter volent dans 134 pays au profit de quelques 2 350 clients. Un tel rayonnement mondial trouve son origine dans l'étendue de la gamme présentée qui répond à 90 % des besoins du marché.

En 2004, avec 332 appareils neufs commandés pour un montant global de 3,24 milliards d'euros, le groupe Eurocopter s'impose encore une fois sur les secteurs civils et parapublics avec 52 % du marché en quantité, et ce malgré un contexte international difficile. En terme de chiffre d'affaires, avec 2,78 milliards d'euros, Eurocopter affiche une progression de 7 % par rapport à 2003. Ce chiffre comprend principalement les prestations de services à la clientèle, les activités de Recherche et Développement ainsi que la livraison de 279 hélicoptères. 53 % du chiffre d'affaires proviennent du secteur civil et parapublic et 47 % du militaire. La part à l'exportation s'est élevée à 70 %.

faire des remarques sur les actions du PDG grâce à son courage et sa proximité.

Leur complicité se remarque par leur capacité d'influence régulière et réciproque. La DRH a un rôle important d'entraînement et de partage de la fonction avec les managers et d'accompagnement très fort dans des projets lourds comme la réorganisation de l'entreprise.

La cohérence du discours, résultat d'un fort soutien réciproque

C'est fondamental pour les deux : « Le DRH doit savoir ce que je pense des axes de développement de la société, il connaît très bien le business ». Pour le DRH et le PDG, il existe une cohérence très forte entre leurs discours et l'absence de court-circuitage des messages, en particulier dans le dialogue avec les partenaires sociaux.

Le PDG, au sein de l'équipe de direction, soutien

le DRH, mais sans exclusivité « Ce n'est pas du copinage » ; ils veillent surtout à assurer la cohérence des actions choisies et conduites. PDG et DRH préparent les dossiers difficiles ensemble. « Si le PDG a des messages raides, le DRH régule et réciproquement ».

Le défi du développement d'une culture internationale...

L'entreprise a dû développer de gros efforts d'intégration des cultures afin de donner une dimension globale aux opérations ; après l'Allemagne, l'Espagne est arrivée dans le groupe et aujourd'hui, plus de 2 000 personnes travaillent hors des établissements installés en France et en Allemagne. Ceci suppose un changement des mentalités et des évolutions individuelles et collectives autour de thèmes comme la transparence, le leadership, l'implication, le travail en équipe ou en réseaux...

...pour gagner en compétitivité.

Après des années de développement de grands programmes internationaux complexes, l'entreprise doit honorer ses engagements et « livrer » ; elle rentre dans une phase d'exécution : « Faire en sorte que, de façon récurrente et stabilisée, moins consommatrice d'énergie, l'entreprise assure ses engagements ».

A long terme, face à une moyenne d'âge des top managers supérieure à 50 ans, les défis portent sur la capacité de l'entreprise et donc du binôme PDG-DRH, à faire évoluer les mentalités, générer des changements plus rapides, réussir à avoir un effet d'entraînement sur l'ensemble du personnel grâce au relais des managers.

Poursuivre la croissance par des partenariats en interaction de plus en plus complexe comme par exemple le co-développement d'hélicoptères avec la Chine... **pour rester le leader mondial du secteur.**

Entretien avec Joachim Klein, partenaire de merlane en Allemagne.

Joachim Klein



Which kind of activities are you running in Germany ?

PwB, the consultant network I am attached to, are running activities in 3 main fields which are Management Diagnostics, Consulting and Management Development. Management Diagnostics comprises a number of international recruitment processes during which we combine CV analysis, personal interviews and assessment centres in order to select the most appropriate candidates. It also includes so-called Development Centres which at the basis are assessment centres, but which in those cases we use for observing managers' behaviour, assessing their profiles and finally formulating development and next possible career steps.

Our Consulting activities mainly focus on strategy, change management, knowledge management, and recruitment. Here, we accompany processes from designing the concept, through implementation up to monitoring and evaluation.

Our Management Development activities aim at areas like management training, coaching, and team development workshops. In this field, we have extended our activities and created a new company, called *expirit* which focuses mainly on outdoor training.

Through our network we are based and present in the regions of Hamburg (North-Germany), Bonn (West-Germany), Frankfurt (Centre), and Munich (South-Germany).

Over the last years, we have been cooperating with **merlane** in particular with regards to recruitment activities and to management training. But we are looking continuously for more possibilities of cross-border co-operations.

For which kind of customers do you work ?

We have different kinds of customers of different size. However, we make most of our business with companies in the aerospace industry as well as big players in the field of energy.

You have been involved in several international recruitment projects with merlane International as the interface between you and the final customer. Could you perhaps give us some insights about the latest project ?

The latest recruitment process was a trans-boarder one and the interesting thing about it was the fact that I had to deal with two customers. **merlane International** was my direct customer with whom I had to deal in my day-to-day operations and there was the final customer, i.e. the company to which we were delivering recruitment services and to which I only had a direct contact when we presented them the candidates of our short-list in Frankfurt. **merlane International** was the main and nearly only interface of our final customer.

Wasn't this a rather complicated construction ?

Let's put it this way : it for sure was more complex for me and **merlane International**, the ones who provided the recruitment services. However, and this is the crucial advantage : it was much easier for the end-customer to stay with only one interface (i.e. **merlane International**) and not with several ones.

What do you think was crucial to make this project and cooperation a success and which was the added value you could deliver during this process ?

When answering to this question we have to talk about rapidity, communication, and inter-cultural competencies. Rapidity was important because all interaction between the end customer in France and me the final supplier in Germany went through the interface **merlane International** in Madrid. Communication is the key because you have to coordinate, agree and calibrate throughout all the process in order to be sure that all parties involved talk about the same. Finally, it was for sure a big plus that I have gathered 7 years of international working experience when living in France.

What was your role with regards to the fourth party involved, i.e. the job candidates from Germany ?

In fact, these were the third customer party I had to deal with and everything they heard about the company in France came and was filtered through me. There were quite some situations in which I had to explain to them why 'the French' are doing this, what their behaviour really meant, if I thought it was 'professional', if 'the French' did it always this way, etc.

Would you say then that your intercultural background and experiences together with the fact that you are tri-lingual (German-English-French) is one of your personal USPs ?

Definitely yes ! To speak a foreign language is the main entry into a different culture. The experience I gathered during my 7-years stay in France showed me that it opens doors more easily and it better helps to get into the understanding of this foreign frame of reference that one has to deal with when working cross-nationally. But language is only the first step. A second step would be to have a look at oneself and one's own cultural background. And a third step would be to have a closer look at particularities of the foreign culture, its history, values, attitudes and beliefs.

After having worked internationally for many years would you say that people have improved these skills over the years ?

According to my professional experience I would say yes. First of all, the language skills have developed rapidly. Secondly, I have seen also an opening up of people towards other cultures. I particularly have observed this with young people who enter the companies or have started their careers not long ago. And it is not surprising that this year I am starting running courses about 'Intercultural Communication' also at the university.

Leadership : émergence d'une culture globale ?

Au-delà de l'harmonisation des cadres légaux et des concentrations donnant naissance à des géants industriels, assistons-nous à l'émergence d'une culture "globale" au sein des grandes entreprises ?



Echelle :
1 = empêche très fortement un leadership exceptionnel
7 = contribue très fortement à un leadership exceptionnel

Une manière originale d'aborder cette question consiste à examiner les attentes des cadres et managers envers leurs leaders organisationnels, en les comparant entre pays. Cette approche a permis d'identifier, dans le cadre de l'étude GLOBE, un référentiel commun quant aux dimensions constitutives du Leadership et des traits "universels", attendus "sous toutes les latitudes".

Un référentiel commun

Quel que soit le pays concerné, parmi les 62 ayant participé à l'étude, le Leadership, tel que le décrivent 18 000 cadres et managers, se compose de 6 dimensions émergentes :

- **Charisme** : c'est le côté visionnaire, inspirateur, décideur, allié à la capacité de sacrifice et l'intégrité, qui provoquent l'enthousiasme.
- **Travail en équipe** : collaboration, intégration, diplomatie, bénévolat, doublés d'une forte compétence administrative, pour canaliser les énergies.
- **Participation** : il s'agit du niveau de délégation, d'autonomie laissée aux collaborateurs, pour optimiser leur performance et leur développement.

- **Humanisme** : s'expriment ici la sensibilité, la modestie, l'orientation humaine porteuse de respect et d'empathie.

- **Exposition de soi** (ou protection, par opposition) : correspond à la capacité à prendre des risques, refuser le statu quo, et ne pas craindre pour son ego, afin de dépasser les conflits et les procédures.

- **Indépendance** : représente l'autonomie, l'unicité, le côté individualiste, différent de ses congénères, ou au contraire l'orientation collective, où le leader est en retrait, un parmi ses semblables.

Ainsi, tout cadre dirigeant confronté à un contexte global, peut s'attendre à ce que ses collaborateurs, quelle que soit leur culture nationale, jugent ses comportements de leader à l'aune de ces dimensions. Les résultats de l'enquête indiquent d'ailleurs des attentes convergentes entre pays sur ces 6 dimensions (tableau 1).

Néanmoins, d'une culture à l'autre, les perceptions changent parfois quant à leur importance pour contribuer à un Leadership exceptionnel. En d'autres termes, les ingrédients de la recette sont les

mêmes, mais le dosage de chacun varie légèrement selon les pays.

Les écarts les plus sensibles, parmi 8 pays clés, permettent, entre autres, de confirmer :

- Des managers français moins enthousiastes quant au caractère charismatique et unique de leurs leaders, et peu attirés par des comportements humanistes, empathiques. Priment la participation et la non protection de soi et de son statut. Autrement dit, des leaders engagés, participatifs, mais discrets et sans "sensiblerie".
- L'attraction anglo-saxonne pour les "grands leaders", relevant les défis dans un élan participatif et humaniste, en faisant fi des conventions sociales.
- La protection de soi et le conservatisme, ainsi que la distance sociale perçus comme moins pénalisants en Chine et en Inde que dans les autres pays. La participation est importante certes, mais dans le respect des conventions.
- Le "droit" du leader germanique à revendiquer une différence, un caractère unique, fort, s'il s'accompagne d'une réelle exposition de soi, sans protection bureaucratique.

	Globe Moyenne	GER	UK	USA	SP	FR	JPN	CHN	IND
Charisme	5,83	5,84	6,01	6,12	5,90	4,93	5,49	5,57	5,85
Travail en équipe	5,76	5,49	5,71	5,80	5,93	5,11	5,56	5,57	5,72
Participation	5,35	5,88	5,57	5,93	5,11	5,90	5,08	5,05	4,99
Humanisme	4,87	4,44	4,90	5,21	4,66	3,82	4,68	5,18	5,26
Autonomie	3,86	4,30	3,92	3,75	3,54	3,32	3,67	4,07	3,85
Protection de soi	3,45	2,97	3,04	3,16	3,39	2,82	3,61	3,80	3,78

Tableau 1

Les attributs universels d'un leader exceptionnel

Au-delà de la représentation mentale du leadership, les cadres et managers nourrissent des attentes concrètes quant aux qualités que doit montrer un leader exceptionnel. Un ensemble de 5 facteurs a ainsi pu être identifié, correspondant à une quasi-unanimité des répondants sur une

série d'items ou propositions (moyenne des 62 pays supérieure à 6 et 95% des pays obtenant des scores moyens supérieurs à 5 sur une échelle en 7 points).

4 facteurs constitutifs d'un "anti-leader" universel ont également été mis en évidence (tableau 2).

Une lecture transversale peut amener quelques réflexions

salutaires pour exercer son leadership dans un contexte global :

- Le charisme (visionnaire, inspirateur) semble reconnu avant tout à l'énergie du leader, à sa capacité de renforcer compétences et confiance en soi chez ses collaborateurs, et à sa capacité à anticiper et planifier. Pas à la mise en scène de ces capacités...

- L'intégrité est "exceptionnelle", ce qui en dit long, a contrario, sur le fait qu'elle n'est donc pas perçue comme une caractéristique des leaders courants, pour ne pas dire actuels. Le fait que les données aient été recueillies avant la vague des scandales financiers internationaux de ces 3 dernières années peut inciter à redoubler de vigilance et de transparence, si l'on espère gagner la confiance largement ébréchée des "couches intermédiaires" du management. Et pas seulement en France...
- D'excellentes compétences relationnelles sont indispensables, pour informer, négocier, coordonner, sans manifester découragement, irritation, rudesse, ou confusion, et sans éluder les difficultés. La motivation des équipes de managers en dépend...

Un leader exceptionnel Facteur (Items reliés)	Un "anti-leader" Facteur (Items reliés)
Inspirateur : Positif, Encourageant, Dynamique, Créateur de confiance, Motivateur Intègre : Fiable, Juste, Honnête Visionnaire : Anticipe, Planifie Intégrateur d'équipe : Informé, Communicant, Coordinateur, Constructeur d'équipe Diplomate : Orienté "Gagnant-Gagnant", Négociateur efficace	Centré sur soi : Asocial, Solitaire, Égoцентриque « Désagréable, mauvais » : Irritable, Non coopératif Autocratique : Dictateur, Non respectueux des autres, rude Sauveur de face : Confus, fuyant

Tableau 2

Des différences significatives selon les régions

Au-delà du portrait du leader global idéal, l'étude incite également à ne pas négliger des différences significatives, qui, sur des items spécifiques, montrent qu'un trait peut être considéré comme positif ou négatif, selon les régions.

Les items générant les évaluations les plus opposées (tableau 3) montrent surtout une divergence entre les cultures portant essentiellement sur un leader plus « foncé, exposé, en première ligne » ou au contraire plus en retrait, prudent. Ainsi l'ambition, l'individualisme et la prise de risque sont autant prisés par les anglo-saxons que rejetés par les asiatiques.

Item	Globe Moyenne	Minimum	Exemples pays et régions à faible score	Maximum	Exemples pays et régions à score élevé
Individualiste	3,11	1,67	Amérique latine Asie	5,10	Anglo-américain Grèce
Sensible	4,83	1,96	Allemagne, France, Espagne, Grèce	6,35	Scandinavie
Ambitieux	5,83	2,85	Asie (Chine)	6,73	Anglo-américain
Conservateur (statut)	4,52	1,92	Anglo-américain	5,77	Asie (Taiwan), Moyen-Orient
Rusé	2,44	1,26	Anglo-américain	6,38	Moyen-Orient
Preneur de risques	4,11	2,14	Asie	5,96	Anglo-américain

Tableau 3

Au total 35 items (sur plus de 120) ont présenté des oppositions significatives.

Si l'émergence d'attentes unifiées, globales, vis-à-vis des leaders organisationnels est bien une réalité, ces différences attestent de la **force des enracinements culturels nationaux**, et de la nécessité toujours impérative d'**adapter son style**, ou pour le moins de se poser la question de la dimension culturelle à l'œuvre dans les comportements, les siens, comme ceux de ses collaborateurs.

Synthèse par Robert Ollivier, Consultant Management International, **merlane**.
rollivier@merlane.com

L'ÉTUDE GLOBE :

Coordonnée par la Wharton School of Economics (University of Pennsylvania)

Plus d'une centaine d'universités et centres de recherche dans 62 pays

18 000 cadres et managers interviewés ou enquêtés, sur 2 thèmes :

- Culture organisationnelle actuelle et souhaitée
- Traits d'un leadership exceptionnel

Intérêt :

Remarquable travail de création et validation d'échelles de mesure de caractéristiques de culture et leadership au niveau global.

Travail le plus fouillé et exhaustif (depuis les travaux de Geert Hofstede) sur les différences culturelles dans le management, disponible gratuitement « on line » sous forme de rapport par régions et pays, et d'articles généraux :

<http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/contact.htm>



Guyenne et Gascogne : La mise en place réussie d'entretiens professionnels



L'entretien professionnel constitue l'un des piliers de la réforme de la formation professionnelle. **Marc Jolly, Directeur des Ressources Humaines de Guyenne et Gascogne, présente la mise en place de ces entretiens dans sa société.**

• Pourquoi avoir choisi d'anticiper la réforme ?

La loi sur la réforme de la formation professionnelle a été votée à un moment où nous travaillions sur la mise en place d'entretiens annuels chez Guyenne et Gascogne. La perspective de l'obligation légale et la signature de l'accord de branche en juin 2004 a facilité notre démarche. Certains établissements du Groupe avaient mis en place des entretiens annuels mais nous souhaitions bâtir un processus commun pour toute la société.

• Comment le projet a-t-il été mis en œuvre ?

L'idée a très vite été de faire appel à un prestataire extérieur pour qu'il nous transmette son savoir-faire sur ce sujet. Nous ne souhaitons pas copier des pratiques existantes en matière d'entretien annuel. Nous avons voulu directement mettre en place des entretiens professionnels, c'est à dire des entretiens bi annuels, tel que le prévoit la loi.

L'intervention de **merlane** nous a permis de travailler sur une problématique d'accompagnement au changement en terme d'ingénierie, de savoir-faire pour bâtir une démarche compétence, et de formation pour apprendre à conduire ces entretiens.

Guyenne et Gascogne est organisé en quatre branches : hypermarché, supermarché, achats-logistique et siège social. Nous avons créé des comités de pilotage pour chacune de ces branches. Le but était de :

- réfléchir ensemble sur le référentiel métier pour permettre l'évaluation des compétences : le référentiel a été écrit en pesant chaque poste;
- faire valider la grille d'entretien professionnel telle qu'elle avait été pensée et bâtie par le prestataire;
- construire des référentiels pour chaque branche, en tenant compte de leurs spécificités culturelles et des compétences propres à chacune d'entre elles.

Il fallait également tenir compte de la loi et de la convention collective qui

précisent les thèmes à aborder dans l'entretien professionnel.

Cette action nous a permis de travailler sur une démarche de gestion des compétences pour le Groupe Guyenne et Gascogne. A ce jour, l'ensemble des référentiels métiers a été validé au niveau des branches. Les managers ayant été formés à la conduite d'entretien, les entretiens professionnels vont pouvoir démarrer dès le mois d'avril 2005 dans certaines branches du Groupe.

• Comment les équipes ont-elle été fédérées autour de ce projet ?

Ce qui est fédérateur et motivant pour nos managers est que l'outil permet de gérer et d'anticiper les besoins en formation des salariés. Auparavant, "on envoyait des individus en formation sans se poser de questions". L'entretien professionnel permet de mettre en place un plan de formation beaucoup plus cohérent et pertinent pour l'entreprise qui se traduit par un budget de formation mieux ciblé. Un support écrit a été rédigé et communiqué à l'ensemble des salariés : ce document explique la réforme et ses composantes : le DIF (droit individuel à la formation), l'entretien professionnel... Les compteurs sont déjà mis en place pour l'utilisation du DIF par les salariés.

• Quel est, selon vous, le point fort de cette réforme ?

La réforme permet vraiment de mieux connaître ses salariés, leurs besoins et leurs souhaits. Cette connaissance conduira à une plus grande cohérence dans le montage du plan de formation et à une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise, ses priorités, le budget alloué et les réponses aux besoins et attentes des salariés. Il s'agit donc d'un très bon outil de gestion, un moyen d'anticiper la gestion des RH.

Ce qui va changer pour les responsables formation

Les personnes en charge de la formation professionnelle sont évidemment sensibilisées à la mise en place de la réforme depuis le vote de la loi en mai 2004. A partir de cette date, beaucoup se sont penchés sur les différents dispositifs imposés par la loi : le DIF (droit individuel à la formation), les contrats de professionnalisation, les périodes de professionnalisation, etc.

A ce jour pourtant, peu d'entreprises sont prêtes à faire face aux contraintes légales liées à cette réforme. Plusieurs raisons expliquent ce retard :

- Les accords n'ont pas encore été signés dans toutes les branches professionnelles. Ces accords de branche doivent notamment préciser les modalités de mise en œuvre de la réforme.
- Les entreprises avancent prudemment et cherchent à voir comment la réforme est appliquée ailleurs.
- Bien que le sujet ait été largement médiatisé, il y a encore peu de remontées de la part des salariés.

Jusqu'à présent, les démarches qui ont été mises en œuvre sont surtout des démarches d'information et de communication vers les salariés pour présenter les grands principes de la réforme. Il faut maintenant passer à sa mise en œuvre concrète : élaboration d'une procédure pour le DIF, mise en place des entretiens de professionnalisation, adaptation des compteurs formation, gestion de l'interface avec la paye, gestion du passeport formation, etc.

Pour les responsables formation, la réforme va représenter une charge de travail supplémentaire, les dispositifs de la réforme s'ajoutant à ceux déjà existants en matière de formation professionnelle. Leur mission va évoluer, notamment au niveau de la gestion des compétences dans laquelle ils seront plus impliqués, en particulier avec la mise en place des entretiens de professionnalisation.

La tâche ne sera donc pas aisée sur le plan humain. Quant à l'impact financier de la réforme, il reste difficilement mesurable pour le moment.

Carol ADNET-BRICAUD, Consultante Formation Externalisée, merlane
cadnetbricaud@merlane.com

Absentéisme à l'hôpital : sujet tabou ?

L'absentéisme du personnel hospitalier est un sujet tout autant passionnant que délicat. Il reste une préoccupation des DRH comme des directeurs ou des syndicats. Mais, bien évidemment, pour des raisons différentes : sociales et humaines, économiques – on dit qu'en France, en moyenne 1% de taux d'absentéisme coûte 1% de la masse salariale² – et d'organisation.

L'absentéisme c'est d'abord un taux, celui du nombre de jours d'absence sur le nombre de jours normalement travaillés, taux qui peut passer de 5,8 pour le secteur privé à 13,4 pour la fonction publique. Mais c'est aussi la recherche d'une définition de contenu, des motifs profonds et de l'objectif de son étude. Car s'intéresser à cette question brûlante n'est pas pour le seul plaisir de construire des courbes en couleurs, mais bien de mesurer l'ampleur du phénomène, d'en définir les grandes causes « officielles », les classifications habituelles et surtout de s'accorder sur ce que l'on cherche pour tenter d'agir là où cela est possible. Car le but recherché est clair : il faut agir.

Cartésien, rationnel ou logique ?

Etudier l'absentéisme, c'est définir son périmètre : quel intérêt en effet de connaître seulement l'absentéisme « légal », réglementaire, conventionnel, contractuel, autorisé... (congés maternité, pour délégation syndicale, pour formation...) ? C'est aussi chercher ensuite à savoir ce que l'établissement est en mesure de fournir comme données en fonction de ses moyens informatiques et de ses compétences internes. C'est encore s'intéresser aux données faciales disponibles, aux chiffres par grandes causes en définissant préalablement les critères de recherche : est-il pertinent de décrypter les absences en fonction de la distance domicile-travail ? le nombre d'enfants de moins de 15 ans ? l'ancienneté ?... doit-on croiser âge et métier, métier et affectation, grade et statut ? ...car il faudra bien à un moment donné de l'étude parler de typologie, abusivement peut être, mais comme un

premier résultat, puis indéniablement s'orienter vers les causes « étiologiques » au-delà de la décision médicale à l'origine de l'absence et qui la justifient. Autrement dit, pourquoi donc en est-on arrivé là ?

La majorité des absences maladies sont justifiées nous indique la CNAM. Personne ne dit le contraire, mais entre 12 jours d'absences par agent et par an pour cet établissement et quasiment le triple pour cet autre, il y a de fortes présomptions d'un dysfonctionnement majeur : le management, les ressources humaines, l'organisation du travail, les moyens, les méthodes ? Mais aussi en corollaire, la pénibilité, les RTT, la motivation, le stress et jusqu'au burn out ?

De plus en plus le dialogue et la transparence s'instaurent : on s'accorde sur le contenu de l'absentéisme, on comprend un taux, on l'explique, on le commente, l'objectif recherché est plus clair : trouver des solutions, pas des sanctions et des coupables.

Les consultants que nous sommes savent que cette problématique hospitalière est parfois « le » motif d'intervention, masquant il est vrai le vaste chantier de la recomposition de l'organisation du travail dans les hôpitaux qu'il n'est pas possible d'attaquer de front³. Celle qui permettra de raisonner en bien être, en capital motivation, en réserve de ressources personnelles au travers de l'étude des postes, des mutualisations possibles, des translations, de la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences mais aussi des potentiels...

Les solutions existent bien. Elles s'appuient d'abord sur une analyse intelligente, rationnelle mais aussi sur la recherche de la culture de la prévention voire de la précaution⁴. Elles doivent venir des acteurs eux-mêmes, être partagées et rester fondées sur l'égalité des chances de rester... présent.

Contact : Dr Henry-Jacques Bussière - Responsable Pôle Management et Santé, merlane@hjbussiere@merlane.com

Tabou ! L'absentéisme dans cet univers particulier de la fonction publique serait tabou ! Et s'il ne l'était pas, tout porte à croire que rien n'est fait pour simplifier le recueil, les comparaisons et les publications en temps réel (les derniers chiffres de la direction des hôpitaux datent de 2002) pour déboucher sur des plans d'actions correctifs.



1 - Journées de congés maladie (y compris congés maternité) : 20,4 jours/agent en 2001 ; 19,4 jours/agent en 2000 ; 18,4 jours/agent en 1999 – Source ministère de la Santé.

2 - Un coût total sur notre territoire de 25 milliards d'euros.

3 - En parallèle, on peut citer le dernier rapport de l'observatoire de la Fondation de Dublin qui compte 7 pays dont la France et qui montre une aggravation du stress dans le milieu professionnel. En cause l'irritabilité, la fatigue, les tensions, les troubles musculo-squelettiques... Mais les conclusions sont sans appel : l'approche ne doit plus être individuelle mais créée impérativement sur l'organisation du travail.

4 - Rejoignant en cela le plan santé au travail 2005-2009 de Jean-Louis Borloo et Gérard Larcher.

la vie de merlane

AGENDA

8, 9 ET 10 FÉVRIER 2005



8 février

Les 8, 9 et 10 février 2005 a eu lieu à Paris **GLOBAL RH 2005**, manifestation placée sous le haut patronage de Gérard LARCHER, Ministre Délégué aux Relations du Travail, organisée à l'initiative du **CIDEM-Groupe RH&M**. La plénière d'ouverture du 8 février a été consacrée à un grand débat, présidé par Michel CAMDESSUS, Gouverneur honoraire de la Banque de France, sur le thème : **"Rapport Camdessus. Le Sursaut : vers une nouvelle croissance pour la France"** et à la remise des Trophées des Binômes PDG/DRH de l'année.

9 février

Pascal NOYRIGAT, Directeur du Développement des RH **Groupe TF1**, a animé deux tables rondes, organisées par merlane, dans le cadre de GLOBAL RH, sur le thème : **"Services Supports : recentrez-vous sur vos clients internes !"**, avec la participation de Jean-Marie PERETTI, Professeur **ESSEC** et **IAE Corte** et Président de l'**AGRH**, Jean-Louis CURTIL, DRH **Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées**, Jean-Claude MERLANE, PDG **merlane**, Yves CACHIA, Consultant Associé et Jean-Michel MATHIEU, Consultant de **merlane**.

Pour tous renseignements relatifs à cette manifestation, contactez : Stéphane ADNET, sadnet@merlane.com ou 05 61 00 91 79.

MOUVEMENT GÉNÉRATION RH MIDI-PYRÉNÉES



9 mai

Déjeuner débat animé par François PEREZ, Consultant Associé de merlane et Frédérique JEZEGABEL, Déléguée Générale de l'**UIMM Midi-Pyrénées**. Ce déjeuner portera sur les travaux menés actuellement par l'**UIMM**, **merlane** et la **DRTEFP** Midi-Pyrénées relatifs à un diagnostic transversal "Age et Compétences" pour la branche de la région. Ce diagnostic sur la structure démographique de la branche doit mettre en exergue :

- les carences actuelles en terme de ressources et de savoir faire,
- les difficultés potentielles de recrutement,
- les flux de main d'œuvre possibles,
- les pistes d'actions à envisager en matière d'aide au recrutement, à la formation, à la reprise d'entreprise et à la gestion des compétences.

7 juin

Le prochain petit-déjeuner de la **Délégation Midi-Pyrénées du Mouvement Génération RH** aura lieu le **mardi 7 juin 2005**, 8h30 - 11h00, au Sofitel Toulouse Centre, à Toulouse, sur le thème de **"l'employabilité : émergence du concept, facteurs et leviers agissant sur l'employabilité"**. Dirigeants, DRH, avocats en droit social, universitaires et consultants apporteront leur éclairage sur ce thème.

Pour renseignements et inscriptions à ces 2 évènements :
Sophie HARPOUTIAN, sharpoutian@merlane.com ou 05 61 00 91 82.

24, 25 ET 26 NOVEMBRE 2005



La 8^{ème} Université de l'ANDCP se tiendra à Toulouse les 24, 25 et 26 novembre 2005. Pour tous renseignements, contactez : Jean-Marc SIMON, Président ANDCP Midi-Pyrénées et DRH Hôpital Joseph Ducuing, jmsimon@hjd.asso.fr.

VIENT DE PARAITRE



Dans la collection Entreprise & Carrières, Slim LAMBERT, Consultant Management International, **merlane**, vient de publier : **"Comment manager les comportements ?"**
De plus en plus d'entreprises prennent conscience que la gestion des comportements fait partie intégrante de la gestion des Hommes et qu'elle représente un enjeu majeur du succès et de la performance des organisations.

Évitant de tomber dans le piège des jargons et des concepts, cet ouvrage facilement accessible, proche des réalités quotidiennes et illustré de nombreux exemples et des recommandations pratiques, s'appuie à la fois sur les leçons tirées des expériences de terrain et sur plusieurs écoles ou manières d'aborder la notion du comportement — psychologie cognitive, sportive, clinique, sciences sociales.

L'auteur définit, dans un premier temps, un référentiel qui permet de repérer et de sélectionner, parmi 54 comportements, ceux qui sont indispensables et spécifiques à chaque rôle essentiel des parcours d'encadrement, d'expertise et de projet.

Il présente ensuite une méthodologie, dont le but est :

- de réaliser des entretiens de recrutement plus efficaces ;
- d'aborder, sous un angle nouveau, les entretiens individuels ou collectifs d'appréciation des performances, ainsi que les formations ;
- de piloter et d'obtenir les comportements, grâce à une nouvelle approche du processus d'évaluation annuelle des performances et de décision d'augmentation de la rémunération individuelle ;
- de permettre à tout collaborateur de modifier, seul, un de ses comportements.

Les responsables des ressources humaines et les managers trouveront dans les différents chapitres les outils pour mener une véritable gestion des comportements, ainsi qu'une aide précieuse pour s'autocoacher et pour recruter, évaluer, développer, rémunérer les comportements de leurs collaborateurs.



L'AEF

ENTREPRISES

Être abonné à L'AEF signifie pour une entreprise :
la réception des informations de L'AEF sur plusieurs adresses électroniques
veille personnalisée sur vos mots clés
1 hebdo de l'emploi et de la formation
accès permanent et illimité aux 40 000 documents archivés
de 1 à 10 utilisateurs pour le contrat de base, à 5 990 HT
jusqu'à 60 utilisateurs + stockage Intranet mono site, pour le contrat
élargi à 8 985 HT
plusieurs centaines d'utilisateurs + stockage Intranet multi sites,
pour le contrat open, sur devis

Pour découvrir L'AEF

Inscrivez-vous en ligne sur www.L-aef.fr, à "Essai gratuit"
en mentionnant "FFP"

Plus de renseignements :
Bernard de Pierrefeu 01 53 10 06 48 - bernard.depierrefeu@L-aef.com
Marc Guiraud, au 01 53 10 39 31 - marc.guiraud@L-aef.com

Quelques dépêches récentes

- Loi Fillon sur la formation et le dialogue social : le détail des dispositions du titre 1 sur la formation professionnelle
- Travail temporaire : les formations en alternance progressent de 30,5 % en 2003
- Manpower a consacré 2,2 % de la masse salariale à la formation des intérimaires
- Le groupe d'appareillage électrique Legrand forme ses réseaux commerciaux
- Les entreprises de la logistique ont eu recours à la formation continue pour compenser la baisse de leurs recrutements en 2003, selon l'enquête annuelle de l'AFT-IFTIM
- Prévention des risques : 63 millions d'euros de chiffre d'affaires formation pour l'APAVE
- Fédération SYNTEC : la négociation sur la transposition de l'ANI du 20 septembre devrait débiter en avril 2004
- BNP Paribas va mettre en place des séminaires de formation pour ses cadres expérimentés nommés à des fonctions de pilotage stratégique
- Formalanges fait le pari de la prise en charge externalisée des cours de langues
- Externalisation de la RH : retours d'expérience de Renault Trucks, Silogic, Volkswagen France
- International : Demos crée une joint-venture en Chine pour la formation de salariés du secteur banque-assurance

TELEX

Baromètre Outsourcing RH merlane – Téléperformance Etudes 2005

merlane s'associe en 2005 à **Téléperformance Etudes** pour la réalisation de son Baromètre Outsourcing RH. Sa réalisation a été lancée fin avril et les résultats seront publiés début septembre 2005 en primeur dans les colonnes d'Entreprise & Carrières.

Le baromètre 2005, tout comme l'édition 2004, sera disponible en ligne sur www.merlane.com.

Du nouveau sur www.merlane.com

Le site de **merlane** vient d'être traduit en intégralité en langues anglaise et espagnole. Bonne visite à nos lecteurs et internautes étrangers...



Au cœur du management

SIÈGE SOCIAL TOULOUSE

Actys 3 - BP 57650 - 31676 LABEGE Cedex
Tel : +33 (0)5 61 00 91 91 - Fax : +33 (0)5 61 39 23 16

PARIS

19 rue du 4 Septembre - 75002 PARIS
Tel : +33 (0)1 42 96 34 34 - Fax : +33 (0)1 42 96 96 44

LYON

11 rue Guilloud - 69003 LYON
Tel : +33 (0)4 72 68 61 90 - Fax : +33 (0)4 72 34 32 28

MADRID

Calle Velázquez, 126-1A - 28006 MADRID
Tel : +34 91 411 96 01 - Fax : +34 91 745 13 19

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT
est une publication du Groupe MERLANE

Directeur de la publication : Jean-Claude MERLANE
Rédacteur en chef : Stéphane ADNET
Fabrication : Imprimerie LABORIE
Rédaction : Comité de Rédaction
Crédit photos : Jacques VIEUSSENS
Commission paritaire : en cours - ISSN : en cours

Site web : www.merlane.com
e-mail : groupe@merlane.com