

# Merlane

au cœur du



# Management

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

## Editorial

C'est presque un euphémisme de dire que la "bulle des Start up" a créé beaucoup d'illusions en termes d'offres de rémunérations et que les "Stocks Options" ont souvent été de véritables marchés de dupes.

Beaucoup d'entreprises se sont retrouvées piégées par la surenchère du marché et n'ont pas hésité à déstabiliser leur grille de rémunération interne.

De leur côté, les jeunes diplômés ont surdimensionné leurs aspirations salariales, au regard d'un marché de l'emploi artificiellement pléthorique et d'une méconnaissance de la réalité des situations économiques de leurs futurs employeurs.

Aujourd'hui, bien que certaines compétences restent rares et difficiles à trouver, les postes finissent par être pourvus : le retournement de la conjoncture freine le marché de l'emploi et ramène les prix à leur juste niveau.

Même si la presse spécialisée continue de publier des enquêtes saisonnières sur les habitués "Comment être mieux rémunérés ? Combien vous valez ? ..." et relance ainsi la dynamique d'attente parfois excessive des candidats, le contexte s'avère moins favorable pour la mobilité, cela se vérifie dans les déclarations d'intentions de changement des cadres en postes (APEC).

En retour, les entreprises qui ont joué ce jeu de la surenchère ont très souvent rencontré des difficultés en partie liées aux marchés qui ne se sont pas développés puis aux événements récents, en partie liées au déséquilibre structurel de la masse salariale et de leur compte d'exploitation.

Le résultat ne s'est pas fait attendre :

plans de licenciements de ces mêmes jeunes embauchés à prix d'or quelques mois auparavant !

On se retrouve encore une fois avec une génération de jeunes, compétents mais frustrés, ayant élaboré une première image totalement faussée de l'entreprise, un sentiment d'avoir été manipulés ou utilisés comme une simple valeur boursière. On comprend dès lors qu'ils aient de sérieuses difficultés à se repositionner sur le marché de l'emploi.

Il est peut être temps d'arrêter ce "jeu de massacre" et de cesser de donner une image totalement dénaturée de la gestion des Ressources Humaines à ces jeunes qui découvrent l'entreprise.

Ne doit-on pas, ne serait-ce que d'un point de vue éthique, engager une réflexion sur ce que doit être la gestion équitable des Ressources Humaines dans une recherche de création de valeur pérenne pour l'entreprise et pour le salarié ?

Ne vaut-il pas mieux être raisonnable dans le processus de recrutement en misant d'abord sur le moyen terme et en compensant le delta des aspirations de rémunération de ces jeunes diplômés par des propositions intégrant davantage la formation et l'enrichissement du portefeuille des compétences de chacun ; l'accompagnement dans la première expérience professionnelle intégrant alors une progression salariale au vu des résultats obtenus ? "Voir et payer et non payer pour voir !".

Des engagements et des actes qui valent largement les excès conjoncturels qui coûtent chers à l'entreprise tout autant qu'à ces jeunes trainant parfois longtemps les effets d'une première expérience pour le moins cuisante.

Jean-Claude MERLANE

Président - Directeur général du Groupe MERLANE

## Projet Compétences AIRBUS France: 100% opérationnel

Dans un secteur à forte valeur ajoutée comme l'aéronautique, ce sont les salariés qui font les succès. Face aux défis technologiques que représentent l'A380 et l'A400M, AIRBUS FRANCE a donc misé sur une gestion des



Alain Vaissière,  
DRH AIRBUS France

compétences très pointue. Alain Vaissière, le DRH, retrace pour nous les grandes étapes de ce projet "maison" ambitieux.

### **Les compétences ont-elles toujours été considérées comme stratégiques par Airbus ?**

Bien sûr. Notre métier repose sur de la technologie de pointe. Notre patrimoine, ce sont donc les compétences, les savoir-faire que nous avons développés au cours des années. Mais par le passé, il n'y avait aucune démarche unifiée, aucun recensement global des compétences-clés. Chaque entité faisait de la gestion des compétences à son niveau, mais sans la formaliser. C'était par



exemple le carnet du responsable de ligne qui permettait de répertorier les compétences de son équipe. Le bureau d'études qui menait l'analyse de "make or buy" était ainsi en mesure de déterminer quels profils on devait recruter en interne et quelles compétences on attendait des sous-traitants.

### Dans quelles circonstances le "projet compétences" est-il né ?

La gestion des compétences est dans l'air du temps. Le monde industriel a pris conscience que le patrimoine immatériel de l'entreprise, sa matière grise, est son bien le plus précieux. D'où l'importance des passages de témoin aux postes clés. Le fait que la dernière version de la norme ISO 9001 impose une formalisation de la gestion des compétences est de ce point de vue symptomatique. Cela rejoint d'ailleurs une aspiration forte des salariés, qui sont de plus en plus nombreux à vouloir être directement impliqués dans la gestion de leur carrière.

Il y a aussi le contexte spécifique à Airbus. Depuis quelques années, nous vivons une formidable accélération de notre business : nous faisons maintenant jeu égal avec Boeing. Avec l'A380 et l'A400M, nous relevons un pari ambitieux, qui doit nous permettre d'assurer notre suprématie dans le secteur des gros porteurs. Parallèlement, nos modes de fonctionnement ont évolué : des spécialistes sont détachés par métier dans des équipes intégrées, ce qui nécessite une formalisation extrêmement rigoureuse des procédures et des processus aussi bien pour la conception que pour la production.

### Cette démarche a-t-elle été imposée d'en haut ?

C'est tout le contraire, justement, puisque ce sont des sites locaux qui ont mis en place, de leur propre chef, une démarche de gestion des compétences. Ces initiatives ont ensuite été étendues à l'ensemble des sites français (1) mais exclusivement pour les métiers liés à la production et à la qualité. Au départ, nous

avons mis l'accent sur l'autocontrôle en production. Nous voulions que les compagnons puissent vérifier eux-mêmes leur réalisation. Mais il fallait d'abord s'assurer qu'ils avaient les compétences nécessaires pour y parvenir. En collaboration avec les opérationnels, ce point est important, la Qualité s'est donc appliquée à décrire les compétences requises pour que les conditions d'un diagnostic réalisé par les hommes de la production soient réunies. Deux ans plus tard, un constat s'imposait : la démarche apportait une forte plus-value. Elle a donc été naturellement élargie à l'ensemble des métiers de la filiale. A ce stade, il était logique de confier le projet aux Ressources Humaines et de l'accélérer pour tendre vers une situation optimum qui pourrait se résumer par ce mot d'ordre : la bonne ressource, au bon endroit, au bon moment.. Nous étions en octobre 2000...

### Comment la DRH a-t-elle accompagné l'extension du projet ?

L'outil était déjà très performant, mais il présentait néanmoins quelques lacunes. Le premier travail des RH a donc consisté à faire un diagnostic et à mettre en évidence aussi bien les points forts que les zones de flou, la conception du projet étant parfois différente d'une entité à l'autre. Le point d'orgue de cette période d'analyse et de consultation des grandes filières a été la tenue d'un séminaire en juin 2001, séminaire qui regroupait l'ensemble des acteurs du projet, avec pour objectif de parvenir à une vision commune de la gestion des compétences chez AIRBUS France et d'en dégager les principes clés. Les RH ont apporté un soutien méthodologique aux opérationnels pour élaborer un référentiel de compétences, spécifier le système d'information- SAP-HR et interface web- qui devait y être associé, et maintenir la base de données correspondante.

### A quoi tient, selon vous, le succès rencontré jusqu'à présent par cette démarche ?

A mon sens, l'efficacité du dispositif tient au fait qu'il a été initié par la base, parce qu'il répondait à un véritable besoin opérationnel. Les RH sont venues à l'appui, ce qui est aujourd'hui apprécié et reconnu, mais dans un second temps seulement. Une telle démarche ne peut se déployer dans la précipitation. Il faut savoir laisser mûrir le projet tout en le faisant avancer.

Actuellement, le référentiel est en cours d'élaboration puisque la première étape de recensement exhaustif des savoirs et des savoir-faire est en chantier. Au-delà de l'élaboration de cette "bible", la contribution des opérationnels a fourni une matière très riche sur nos métiers : vision globale, définition de la cible à atteindre, mise en évidence des compétences-clés... Il est encore trop tôt pour établir un véritable bilan, mais ce projet constitue assurément un investissement fructueux pour l'avenir.

(1) Les sites Airbus en France sont : Toulouse, Méaulte, Nantes et Saint-Nazaire.

La définition des compétences managériales d'AIRBUS est emblématique d'une véritable analyse des enjeux de la fonction

- Développer le sens d'entreprendre
- Animer une équipe en leader
  - Développer la dimension économique
- Développer ses collaborateurs
- Développer la dimension sociale de l'entreprise
  - S'affirmer, mettre en œuvre les décisions prises
  - Communiquer au sein de l'équipe

## MERLANE SANTE

## Recrutement d'infirmiers espagnols : décréter le transfert ne suffit pas

MERLANE Santé et MERLANE International ont acquis ensemble une forte expérience en matière de recrutement d'infirmiers espagnols, par des partenariats aussi bien à Madrid, Barcelone ou d'autres villes espagnoles, qui ont permis des embauches dans des établissements privés ou des PSPH français. C'est donc loin de l'éclairage médiatique de l'été que l'équipe internationale du Groupe MERLANE a choisi d'agir avec sa déontologie et sa rigueur, bref, son professionnalisme.

Une expérience réussie en raison de la prise en compte tout au long du processus du recrutement, de la dimension humaine : d'abord par l'entretien personnalisé avec les candidats, par la validation du projet d'expatriation et notamment les capacités de l'assumer. C'est ensuite par l'analyse fine du potentiel "motivation" des candidats, son évaluation par des "entretiens de recoupement", de même que l'approche et la mesure des capacités d'adaptation au travers de situations concrètes simulées par des tests élaborés pour l'occasion. C'est encore la mesure d'indicateurs introduisant à la fois les composantes familiales, sociales, économiques, mais aussi psychologiques et techniques de l'infirmier.

On doit ajouter que cette prise en compte de l'humain doit aller jusqu'à laisser le candidat se faire une opinion des différents sites qui lui sont proposés, même s'il doit réviser sa géographie, et n'intervenir que pour valider l'adéquation entre les compétences requises par la clinique pour le poste et celles du candidat. On comprend dès lors que la réponse finale ne se calcule pas en jours... mais bien en semaines, même si parfois des postes sont comblés en à peine un mois en raison d'opportunités. La règle qui s'impose est ici de ne pas systématiser la sélection qui, bien qu'elle puisse s'appuyer sur des outils, doit, dans tous les cas être adaptée à l'âge du candidat, à son profil, sa région d'origine, le contexte familial dans lequel il vit...

Bien évidemment, cette dimension humaine doit être partagée par l'établissement qui accueille les infirmiers espagnols, à toutes les phases du recrutement : la visite de pré-embauche, l'accueil puis l'intégration dans l'établissement, phases pour lesquelles le groupe Merlane est en mesure d'apporter ses conseils et d'assurer un suivi.

Il y a une différence entre un recrutement "charter" et la recherche intelligente d'une double réponse : celle de l'établissement soumis dans l'urgence aux pressions de quotas mais qui accepte le challenge du temps et de l'investissement financier, celle du candidat espagnol qui doit vouloir rejoindre un pays, une région totalement inconnus jusqu'alors et qui souhaite être considéré comme un infirmier professionnel et non comme un intérimaire... encore moins comme une marchandise !

Contact : Dr Henry-Jacques Bussiére  
hjbussiere@merlane.com

## Avec le Groupe MERLANE, papa a trouvé son partenaire le plus proche !



## MERLANE OUTSOURCING

### Conseil de crise...

Dire que le ralentissement de l'économie mondiale et les attentats de NY et Washington ont un impact sérieux sur le volume des recrutements n'a rien d'original. Il est possible néanmoins d'accompagner ce constat d'une analyse plus fine

Un nombre important d'entreprises a considérablement réduit les embauches en tentant de se réorganiser en interne. Certaines d'entre elles ont identifié et acquis de nouveaux outils (accès direct à des bases de données) pour chercher des candidats qui, dans cette situation, demeurent particulièrement prudents et freinent leur tentation "d'aller voir ailleurs".

Or ces outils nécessitent d'avoir les moyens humains de gérer les flux de CV, de les organiser, de les archiver, de les transmettre aux bons interlocuteurs et de les faire vivre dans le temps.

Dans ce contexte, le cabinet extérieur redevient donc un vrai conseil, qui, en amont du recrutement, doit travailler en profondeur sur la définition du profil à mettre en adéquation avec le besoin interne, il doit comprendre la stratégie, les objectifs et la culture de l'entreprise ainsi que son marché et ses concurrents avant d'engager la recherche de candidats potentiels par un biais privilégié en temps de crise : "la chasse". En aval de son action, ce consultant doit être capable de poursuivre ses efforts afin de suivre le candidat embauché et se positionner en médiateur avec son client de manière à réduire les tensions voire les ruptures encore trop fréquentes pendant les périodes d'essai.

En temps de crise et d'incertitudes, que l'on se place du côté de l'entreprise ou du candidat, le cabinet doit plus que jamais être considéré comme un vrai partenaire avec qui l'on met en place et développe une réelle relation de confiance et de fidélité.

Et dans ces conditions, pourquoi ne pas envisager d'externaliser la fonction recrutement ?

## MERLANE INTERNATIONAL

### La France, l'Europe, le monde...

C'est à Madrid que siège la filiale de Merlane dédiée aux projets internationaux : MERLANE International. Il y a au moins trois bonnes raisons à ce choix géographique : proche du siège toulousain, cette grande ville européenne est aussi un véritable quai d'embarquement pour l'Amérique latine. Animée par Sylvie Merle que vient de rejoindre Robert Ollivier, le bureau de Madrid fédère, via des partenaires spécialisés, toutes les compétences liées à l'accompagnement des stratégies internationales des entreprises.

Par ailleurs, MERLANE International développe l'ensemble des produits du Groupe MERLANE pour ses clients multinationaux d'une part dans toute l'Europe, d'autre part en Amérique du nord et en Asie avec son partenaire Explorer Consulting.

Pas besoin pour autant de se déplacer à Madrid pour établir un premier contact avec MERLANE International, les bureaux de Toulouse et de Paris pourront aussi vous recevoir.

MERLANE International SL :  
C/ Serrano 85, 4°D - 28 006 Madrid  
smerle@merlane.com

## MERLANE CONSULTANTS

### 100% managers...

La formation des managers est plus que jamais un investissement stratégique dans les entreprises qui ont pris conscience du rôle clé de l'encadrement dans les processus de changement (35 heures, gestion de la qualité, projets de fusion...). En bâtissant son modèle des nouveaux rôles du manager opérationnel au cours de ces dernières années, MERLANE Consultants avait devancé cette tendance et dispose aujourd'hui d'un outil d'accompagnement des changements, basé d'une part sur les attentes de résultats concrets des entreprises, d'autre part sur une ingénierie de la formation qui la rend particulièrement opérationnelle.

Entre 2001 et 2002, une centaine de collaborateurs d'un grand intégrateur de solutions de gestion va ainsi bénéficier de cette formation au management, qui présente -au moins- trois originalités :

- Les consultants de Merlane sont intervenus en amont pour identifier et analyser des situations réelles et concevoir des cas propres à l'entreprise ;
- Ils ont privilégié l'action et la mise en situation des participants et limité volontairement la durée de la formation en salle ;
- Ils ont formellement inscrit leur mission dans un processus de changement mesurable, grâce à différents indicateurs : contrats de progrès, accompagnement personnalisé, feed-back des équipes (par le 360°), avant et après l'action de formation.

Si vous êtes un manager opérationnel au profil d'entrepreneur, à la fois leader d'équipe, gestionnaire et communicateur, vous êtes l'homme de la situation. Sinon, il n'est pas trop tard, les outils existent. Lettre ouverte au futur manager de l'année...

## Manager "3 en 1"



### MERLANE CONSULTANTS

Management par les compétences, pilotage du processus de changement, management de la performance individuelle (coaching) et collective, développement des RH clés (360°), team building....

Vous avez connu ça : entré comme ingénieur ou spécialiste d'un domaine, vous avez prouvé vos compétences techniques et votre implication dans l'entreprise, au point qu'au détour d'un remaniement plus ou moins récent, vous avez été promu manager. Motivation et formation de base en poche, vous êtes devenu un ...leader. Leader du taux de stress, avez-vous pensé certains jours. Les projets se multiplient, les équipes ne sont jamais les mêmes, les priorités fluctuent et les budgets sont amputés. Le dossier de la semaine est en retard (mais la photocopieuse, elle, re-marche) et votre assistant a raté le train. Un jour, tous ces dysfonctionnements ont pris la forme d'un essaim qui vous a rattrapé et vous avez entrevu qu'ils étaient associés à une même logique : le management. Vous avez donc pris le temps d'analyser tous ces problèmes et vous avez pris conscience des quatre niveaux d'efficacité dans lesquels vous jouez un rôle clé : l'action, le travail d'équipe, les individus, l'organisation.

Au quotidien, dans vos projets et vos opérations courantes, vous avez recherché à améliorer précisément votre efficacité opérationnelle. Quels sont les points sensibles : l'arbitrage des priorités, le respect des délais, la baisse des coûts, la

maîtrise de la sécurité ? Tous à la fois ? Le cas échéant, vous vous êtes appuyé sur un conseil extérieur, pour bâtir une méthode de conduite de projet, ou pour une formation à la qualité par exemple. Parallèlement, vous avez recherché une performance collective. Equipe projet, équipe permanente, matricielle, virtuelle, l'organisation du travail en équipe est devenu pour vous un vrai métier, qui tient compte de la culture d'entreprise, qui exige de clarifier les objectifs et de gérer les phénomènes de clans ou l'émergence de conflits. Sur tous ces plans, vous avez vu la nécessité de dépasser l'approche subjective et de fixer des objectifs tangibles qu'il faudra suivre au jour le jour... Dans la palette des outils de formation au management, vous aurez peut-être identifié des besoins en matière de gestion des compétences, de "team building", de gestion des conflits.

Devant l'accélération des changements et la pression concurrentielle, il faut être réactif. Or vous êtes un maillon stratégique dans l'entreprise, à mi-chemin entre les opérationnels et le "top management". A vous seul, vous êtes donc devenu le DRH des hommes et des femmes que vous encadrez. Sans leur motivation, leur compétence

et leur esprit d'initiative, vous n'auriez aucun moyen d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Face à ces enjeux, vous avez peut-être envisagé de vous transformer en gourou charismatique, mais finalement, vous avez opté au contraire pour une plus grande objectivité et une meilleure méthodologie. Aujourd'hui vous êtes convaincu qu'individuellement, la motivation dépend directement de la pertinence des outils qui permettent d'évaluer, de corriger et de valider des comportements définis objectivement, et en concertation.

Fini les exécutants zélés, vos collaborateurs sont polyvalents, responsables et autonomes. Vous avez vous-même abandonné l'attitude de commandant au profit de celle d'entrepreneur. Observateur actif de votre environnement, vous concentrez votre action sur la gestion du changement : faire plus avec moins, accompagner le passage aux 35 heures, à la nouvelle norme ISO... Vous êtes devenu un organisateur, un coach, un facilitateur. Vous avez libéré le talent de vos collaborateurs, développé leur potentiel, leur créativité... bref, MERLANE Consultants pourrait bien vous décerner le titre de manager de l'année !

Dilettantes, peu fiables les Sud-Américains ? Vous voulez rire ! Leur niveau de formation est excellent, car ils bénéficient d'un réseau universitaire performant et les entrepreneurs peuvent y trouver un gisement presque inépuisable de managers directement opérationnels. Il faut dire qu'en Amérique latine, l'entreprise est reine et supplante dans nombre de secteurs un service public moribond. On comprend que la population, touchée de plein fouet par le chômage (20% de la population active, si on ne tient pas compte de l'économie souterraine) lui voue un véritable culte. Les Espagnols ne s'y sont pas trompés, eux qui sont les premiers investisseurs étrangers chez leurs cousins hispanophones, alors que les Français sont encore sous-représentés dans cette partie du monde. Or les freins psychologiques sont encore nombreux. Les investisseurs craignent notamment que les réseaux d'influence et l'instabilité des régimes en place ne rendent le business impossible. Il est temps de relativiser un peu. Même en Colombie, le pays qui suscite sans doute le plus de fantasmes négatifs, les narcotrafiquants ne font pas la loi ! Sur 42 millions d'habitants, 20 000 sont en effet des "acteurs violents", mais ils ne suffisent pas à empoisonner l'économie du pays. De nombreux indicateurs établissent d'ailleurs que le "risque-pays" y est extrêmement faible et l'opportunité d'investir en Colombie est notée A+++ par les experts. Enfin, contrairement à une idée fort répandue, le continent sud-américain n'est pas du genre à fermer les yeux sur le travail des enfants ni sur les conditions de travail de ses entreprises en général. Du point de vue social, la situation y est sans doute beaucoup moins catastrophique qu'en Chine ou dans nombre de pays d'Asie. D'autant que les ONG locales ont une approche très pragmatique du problème : elles préfèrent prélever une partie du bénéfice des entreprises au profit de programmes d'éducation plutôt que de les boycotter... Un patron japonais affirmait récemment que l'Amérique latine était "le continent du 21<sup>e</sup> siècle". Robert Ollivier lui emboîte résolument le pas.

# Amérique du Sud : la nouvelle carte à jouer

Selon lui, pas de doute, des créneaux existent sur les marchés nouveaux que sont l'éducation, la santé et surtout le tourisme. La diversité des paysages, depuis la cordillère des Andes jusqu'à la Patagonie en passant par l'Amazonie, constitue un patrimoine exceptionnel et encore sous-exploité. Il n'en est pas de même des secteurs traditionnels -gisements de pétrole, charbon, or, émeraude, bois- qui ont été et continuent d'être largement exploités par des multinationales plus soucieuses de profits à court terme que d'équilibre écologique. Mais pour les entreprises qui parviendront à organiser une exploitation raisonnable de ces ressources, fondée sur le long terme, la bio-diversité du continent sud-américain continuera d'offrir d'extraordinaires perspectives. Ces entreprises citoyennes qui contribuent réellement à créer un environnement meilleur existent déjà sur le continent. Evidemment, elles sont pour l'instant des pionnières et le modèle économique dominant n'est pas encore le leur.

Petite typologie des entreprises présentes sur le marché par Robert Ollivier :

## Le 21<sup>e</sup> siècle en incubation

### Profil 1 :

#### l'entreprise myope

Beaucoup d'entreprises traditionnelles, de type familial, manquent de compétitivité, mais elles freinent pourtant leur développement. Car ce que leurs dirigeants craignent plus que tout, c'est que leurs bénéfices deviennent trop visibles, augmentant encore la pression fiscale et sociale sur l'entreprise... Obsédées par cette vision à court terme, elles négligent de se donner les moyens d'un développement durable.

### Profil 2 :

#### l'entreprise mondialisée

Carrefour, Casino, Vivendi, Alcatel, Renault... Ils ont tous investi en Amérique Latine.

A l'origine du Groupe Merlane, Robert Ollivier était l'un des associés. En 1995, il se fixe en Colombie, comme consultant auprès des entreprises. C'est dire si la réalité du continent sud-américain lui est familière. Il n'ignore pas non plus les schémas avec lesquels nombre d'Européens abordent l'Amérique latine. Rejoignant aujourd'hui l'équipe internationale MERLANE à Madrid, il s'emploie donc à les démonter, reléguant les poncifs convenus et les certitudes faciles au placard des idées reçues.

Face à la globalisation, c'est le repli qui s'impose ici : recentrage des activités, réduction d'effectifs, protectionnisme...

### Profil 3 :

#### l'entreprise consciente

Qu'elle soit grande ou petite et quel que soit son type d'activité, cette entreprise se distingue par sa vision de l'avenir. Là, c'est le profil du dirigeant qui fait la différence. Confronté à la fracture sociale, il n'envisage pas qu'un développement sain soit possible dans un environnement malsain. Contribuer à créer un environnement meilleur est donc dans sa logique, et il veut prendre en compte cette problématique dans toutes les décisions de l'entreprise. "La fundación social" par exemple, est une organisation composée de plusieurs entreprises, qui s'est fixé pour objet de lutter contre les causes structurelles de la pauvreté en Colombie. Grâce à ses fonds privés, elle poursuit différentes missions sociales. Les entreprises de la Fundación quant à elles, ont renoncé à atteindre une forte rentabilité à court terme. Elle table plutôt sur un avantage compétitif durable. Nourrie des meilleures expertises (échanges avec les universités des Andes, d'Harvard, MIT, Stanford...) cette expérience est extrêmement ambitieuse : elle vise à concevoir un modèle de développement pour le 21<sup>e</sup> siècle, au profit de tous les pays en voie de développement...



### MERLANE INTERNATIONAL

Audit et diagnostic des entreprises, études de marchés internationaux, accompagnement des implantations, formation, outsourcing...



# PRIVATAIR : histoire d'une externalisation réussie

En 1999, PRIVATAIR, société spécialisée dans l'aviation d'affaires, recentre son activité et perd une partie de ses effectifs. Elle doit donc opérer une restructuration sociale. Depuis huit mois, elle bénéficie de l'appui de Merlane Outsourcing et de Merlane Consultants pour accompagner ces changements...

**MERLANE OUTSOURCING**  
Ingénierie, externalisation  
du recrutement, de la formation,  
de l'administration du personnel.

**MERLANE CONSULTANTS**  
Accompagnement RH,  
coaching opérationnel du décideur  
sur les problématiques RH.

La décision du principal actionnaire de PRIVATAIR – anciennement TRANSAIR – de restructurer ses différentes filières est lourde de conséquences. La société doit se recentrer sur son cœur de métier : le service logistique apporté aux avions, et surtout se redynamiser pour devenir plus compétitive. Les effectifs sont réduits à une quarantaine de personnes et le CA tourne autour de 50MF. Dans ce contexte, le comité d'entreprise n'est plus une obligation légale, une nouvelle convention collective s'impose et l'ARTT doit, de plus, être mis en place. Pour mener à bien cette restructuration, Caroline Harpoutian, directeur Financier et DRH de PRIVATAIR, se trouve devant une alternative qu'elle résume ainsi : *"Soit nous recrutons un collaborateur à forte compétence sociale, soit nous externalisons la fonction. Le recrutement en interne n'allait pas sans difficultés : le niveau de compétence devait être élevé, ce qui entraînait un coût salarial important. D'autre part, il fallait compter avec un temps d'adaptation à la culture d'entreprise avant que le nouveau collaborateur recruté soit vraiment performant"*. Or, Caroline Harpoutian n'a pas de temps à perdre. Le volet social, elle l'envisage comme autant de projets stratégiques, qui vont lui permettre, à terme, de conduire la politique d'investissements accompagnant la restructuration et de réaliser sa mission première : l'optimisation de la politique financière.

En effet, l'entreprise, créée en 1964, doit être modernisée, rajeunie, et les conditions d'un développement durable doivent être mises en place. Dans ce contexte, il lui paraît plus cohérent d'opter pour l'externalisation.

## Une gestion globale des RH

Mais avant de se lancer, elle prend soin de recueillir différents témoignages. Nombre d'entreprises sous-traitent maintenant leur paie auprès d'experts-comptables. Mais une collaboration de ce type n'est pas adaptée à la problématique de PRIVATAIR, ou du moins elle ne lui suffit pas. En plus de ce service, il fallait aussi pouvoir bénéficier de compétences très pointues pour gérer les grands projets stratégiques ayant trait aux ressources humaines : passage aux 35 heures, mise en conformité avec les lois sociales, gestion des compétences...

Le Groupe MERLANE a alors été consulté et ... retenu. En effet, ses experts se chargent de la mission technique d'administration du personnel et de gestion de la paie, mais vont bien au-delà, en inscrivant cette mission dans le cadre plus large d'une organisation globale de la fonction RH. *"C'est une démarche rare, parce que très intégrée"*, commente Jean-Claude Merlane, PDG du Groupe MERLANE. *"Pour autant, ce type de besoin est une tendance lourde qui concerne*

*d'innombrables PME-PMI."*

Après huit mois d'une relation tripartite entre Caroline Harpoutian, Patrice Moreau (MERLANE Consultants) et Bernard Nicoud (MERLANE Outsourcing), les différents chantiers entamés ont bien avancé : l'accord de suppression du comité d'entreprise a été signé, l'ARTT est entré en vigueur et la nouvelle convention collective va être mise en place. Ces points chauds étant traités, de nouveaux dossiers peuvent être ouverts : l'accent est mis sur la formation continue des salariés, notamment dans le domaine de la sécurité, la gestion des compétences... Parallèlement, les bulletins de paie ont pris un coup de jeune. Plus clairs, plus détaillés, systématiquement assortis d'explications pratiques, ils ont reçu un accueil très favorable des équipes.

## Les raisons du succès ?

Pour Caroline Harpoutian, elles tiennent en quelques mots : qualité de la relation, sens de l'échange et du travail d'équipe. *"Ce trio n'est pas efficace par miracle"*, témoigne-t-elle. *"Si tout fonctionne aussi bien, c'est avant tout grâce à la qualité et à la réactivité de Patrice, Jérôme, Bernard et Julie, mes interlocuteurs privilégiés. L'essentiel, je crois, c'est qu'à aucun moment Merlane ne me remplace. Quelle que soit l'interrogation du personnel, c'est toujours moi qui réponds."*

Pour disposer des moyens humains et matériels nécessaires à son avenir, l'hôpital doit obligatoirement établir un projet d'établissement...

# Projet d'établissement : l'avenir sur ordonnance...

## Pourquoi le projet d'établissement est-il obligatoire ?

**Dr Henry-Jacques Bussière\*** : La loi de réforme hospitalière du 31 juillet 1991 a rendu obligatoire la réalisation par chaque établissement de soins d'un projet d'établissement tous les 5 ans qui doit tenir compte des orientations contenues dans le SROS\*\* et être approuvé par les tutelles. Le projet d'établissement définit, principalement sur la base du projet médical, les objectifs généraux de l'établissement dans le domaine médical et des soins infirmiers, de la recherche biomédicale, de la recherche sociale, des plans de formation, de la gestion et du système d'information.

## Pourquoi une étude d'experts ne suffit-elle pas ?

**H-J B.** : Tous les volets d'un projet d'établissement exigent certes une grande technicité, mais, si le projet doit répondre à des contraintes réglementaires, il représente surtout l'opportunité d'anticiper et d'accompagner les changements nécessaires pour l'avenir de l'établissement hospitalier privé ou public. En effet, il crée l'occasion de mieux se situer dans son contexte socio-économique et de se donner les moyens de s'adapter à cet environnement en mettant en cohérence l'ensemble de l'offre de soins avec les besoins sanitaires du bassin de population. Un projet d'établissement comporte donc à la fois une dimension stratégique et une dimension organisationnelle.

## Quelle est la bonne méthode ?

**H-J B.** : Elaborer un projet d'établissement c'est avant tout mettre en avant une stratégie transversale pour améliorer l'offre de soins et satisfaire au

mieux les attentes des usagers et de leur famille.

C'est une forme de réflexion globale, transdisciplinaire et pluridisciplinaire, à la recherche de décisions stratégiques opportunes qui impliquent l'ensemble des acteurs et qui les mobilisent. La participation de tous est incontestablement la source d'une synergie d'équipe, souvent espérée ou attendue, qui va rassembler tous les acteurs, qu'ils soient médicaux, soignants, médico-techniques, administratifs ou logisticiens.

## N'est-ce pas, en somme, l'équivalent d'un projet d'entreprise ?

**H-J B.** : C'est plus complexe encore, car un établissement hospitalier n'est jamais seul sur son terrain d'action. Il s'intègre dans un système de santé programmé et régenté par le SROS\*\*, est soumis à diverses contraintes d'organisation, comme le PMSI\*\*\*...

Ces conditions, auxquelles s'ajoute la nature même de l'activité, peuvent exacerber les antagonismes "culturels" qui gênent le dialogue d'une part entre les différentes catégories de personnel hospitalier, d'autre part entre les autres établissements de soins de la ville, du département ou de la région.

## Dans ces conditions, une intervention extérieure est-elle possible ?

**H-F B.** : Non seulement elle l'est, mais les faits montrent même qu'il est difficile de s'en passer. Dans ce sens, l'établissement doit pouvoir compter sur une équipe de consultants à la fois médecins et managers de projets. L'équipe devra d'abord se mobiliser autour de l'analyse de l'activité hospitalière à partir notamment des données du

PMSI. Cette première phase diagnostic aboutit toujours à dresser le bilan des forces et des faiblesses de l'établissement, à valider les menaces et les opportunités de l'environnement que doit entériner le comité de pilotage. C'est une étape importante qui situe l'établissement, qui l'évalue dans son environnement quotidien, qui le positionne par rapport au SROS et qui lui permet, à ce stade, d'élaborer des hypothèses de travail et de proposer des scénarii, difficiles à construire sans une expertise médicale et une expérience éprouvée de ce type de démarche...

Il convient ici d'apporter à l'établissement une forte compétence méthodologique de management de projet. La meilleure approche est celle qui s'appuie sur les ressources humaines par le dialogue et la motivation, mais elle n'est pas la plus simple à mettre en œuvre. La stratégie choisie par le comité de pilotage devra résulter des propositions issues des ateliers de travail et des groupes de réflexion. Elle se matérialisera ensuite par l'élaboration de lignes directrices sur 5 ans avec la définition claire des objectifs, la planification et la détermination des actions et l'élaboration d'outils de suivi de contrôle des réalisations permettant d'aboutir au contrat d'objectifs et de moyens. Dans chacune de ces phases, les consultants apporteront d'une part leur expérience d'arbitre et de modérateur face à la complexité des choix, d'autre part leur méthodologie de conduite de projet, basée sur des objectifs clairs et partagés...



## MERLANE SANTÉ

10 ans d'expérience en matière d'audits dans les établissements sanitaires et sociaux, d'analyses et de recommandations stratégiques, de coaching, de formation d'équipes de direction ou de managers, d'accompagnement de projets...

\* : Directeur associé MERLANE Santé  
\*\* : Schéma Régional d'Orientation Sanitaire  
\*\*\* : Plan Médicalisé des Services d'Information

VERNISSAGE - EXPOSITION JEAN-DAVID SABAN



Partenaire du Groupe MERLANE depuis de nombreuses années, Jean-David SABAN exposera ses œuvres du 13 décembre 2001 au 18 janvier 2002 dans nos locaux de Toulouse-Labège. Né à Toulouse le 30 juin 1959, Jean-David SABAN a reçu une formation classique en dessin et gravure dans l'atelier de René Izaure à l'Ecole des Beaux Arts de Toulouse. Il vit et travaille à Faugères (Hérault). Il occupe aujourd'hui une place enviable dans le monde restreint des amateurs d'estampes. Ses expositions dans sa ville natale, mais aussi à Paris, en Italie, en Espagne et aux Etats-Unis, ont assis sa réputation.

Le Groupe MERLANE s'associe à l'artiste et vous invite au vernissage - cocktail qui aura lieu le jeudi 13 décembre 2001, de 17 heures à 20 heures, Rue Garance - Bâtiment Actys 3 - Labège Innopôle. L'exposition restera en accès libre jusqu'au 18 janvier 2002.

AGENDA - AGENDA - AGENDA

LES PETITS DÉJEUNERS DU GROUPE MERLANE

Les Petits Déjeuners du Groupe MERLANE de septembre et octobre 2001 ont rassemblé plus de quatre-vingt chefs d'entreprises et responsables des Ressources Humaines sur les thèmes de l'Evaluation et du Coaching à Paris ; de l'Externalisation des Services de la Fonction Ressources Humaines et des Outils de la Performance Managériale à Toulouse. De nouveaux événements sont prévus pour l'année 2002, selon un calendrier qui sera communiqué dans le prochain journal.

SALON EXTERNALISER 2001

Jean-Claude MERLANE et Stéphane ADNET représenteront MERLANE Outsourcing au prochain salon EXTERNALISER, au CNIT - Paris La Défense, Hall Pierre & Marie Curie, les 21, 22 et 23 novembre 2001, stand F22. Venez découvrir nos solutions d'externalisation globale ou partielle des Services de la Fonction Ressources Humaines ! Invitation VIP sur demande.

TELEX - TELEX

• SICOVAL

Le SICOVAL a confié à MERLANE Consultants l'organisation et l'animation de son séminaire de réflexion stratégique. Organisée à Argelès-sur-Mer, cette rencontre a permis de réunir 140 élus de la communauté d'agglomération des Côteaux et de la Vallée de l'Hers (Haute-Garonne) autour de thématiques pilotes liées aux enjeux, aux rôles et au fonctionnement du SICOVAL dans la grande agglomération toulousaine. Nous souhaitons un bel avenir au SICOVAL !

• Perspective pour l'emploi en Midi-Pyrénées

L'Etat, représenté par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et le Conseil Régional de Midi-Pyrénées, a convenu de cofinancer à parité une étude, impulsée par la Délégation Régionale de Midi-Pyrénées de l'Union des Entreprises de la Métallurgie (UEM), confiée à MERLANE Consultants et destinée à recenser les besoins de main d'œuvre. La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, l'AFPA, l'IANPE, l'IAPEC et le Rectorat sont également partenaires de cette opération. Les conclusions de l'enquête permettront ainsi d'orienter les politiques d'emploi, de formation et de sensibilisation aux métiers à conduire dans la région.

• MEDEF

MERLANE Consultants participe activement aux côtés de ses confrères aux réunions de travail organisées par le MEDEF Midi-Pyrénées et Ile-de-France sur le thème de la Gestion Stratégique par les Compétences et développe de nouveaux contacts auprès d'entreprises intéressées par la démarche. Jean-Claude MERLANE a animé la réunion du MEDEF du Lot, à Labastide-Murat, le 30 octobre dernier.

• Union des Responsables des Blanchisseries Hospitalières

MERLANE Consultants est intervenue dans le cadre des 17<sup>èmes</sup> journées d'études de l'Union des Responsables des Blanchisseries Hospitalières (URBH), le 18 octobre 2001, au Grand Palais des Congrès de Lille. A la demande de son Président, Responsable de la Blanchisserie du Centre Hospitalier de Pessac et en présence de certains de nos clients -Centres Hospitaliers de Tourcoing, de Chartres- les 200 participants ont assisté à un exposé de Patrice MOREAU sur le thème : l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail dans les Services Supports des Centres Hospitaliers Publics.

CARNET - CARNET

• **Jean-Michel MATHIEU** a rejoint MERLANE Outsourcing pour prendre en charge l'activité "Service Formation externalisé" de la filiale. Diplômé d'un DESS de Psychologie du travail, Jean-Michel MATHIEU apportera son expérience de Responsable de la Formation du Groupe Mutuelles du Mans Assurances. Ancien consultant en management et en ressources humaines, il complètera les compétences de l'équipe en place aux côtés de Dorian PENNER (Recrutement) et Bernard NICOU (Administration du Personnel - Paie).

• **Yvonne SWEENEY** a rejoint mi-octobre l'équipe "Service Formation Externalisé" de MERLANE Outsourcing. Diplômée d'un Bachelor of Business Studies and French, Option Ressources Humaines, de l'Université de Limerick (Irlande), Yvonne SWEENEY met ses études à profit au service Ressources Humaines d'AIRBUS à Toulouse, à l'occasion d'un stage de fin de cursus. Après 14 mois passés au Service Formation de l'avionneur, Yvonne vient renforcer l'équipe multiculturelle du Groupe MERLANE, aux côtés de Florence BRUNOT, Carole BRICAUD, Ghyslaine DUMARCHEY et Guy CALMUS.

• **Belén SUQUET** a rejoint depuis septembre dernier l'équipe de MERLANE International à

Madrid pour participer aux activités de la filiale et en particulier au recrutement des infirmiers espagnols. Belén a obtenu en juin 2001 une licence en Psychopédagogie à l'Université de Comillas à Madrid. Après un stage pratique de 9 mois effectué chez RENAULT ESPAÑA (RECSA) au département des Ressources Humaines, Belén s'est découvert une passion pour cette matière et a décidé de partager son temps entre la préparation en 2002 d'un Master en RH et son travail. Agée de 23 ans, de nationalité espagnole, Belén parle également français et anglais.

• **Robert OLLIVIER**, consultant associé de MERLANE Consultants de 1985 à 1994, rejoint la filiale MERLANE international à Madrid. Titulaire d'un DEA de gestion en stratégie et Ressources Humaines, diplômé de l'ICN Nancy, ancien professeur à l'ESC Toulouse, il a été responsable d'un exécutive MBA à l'Université des Andes à Bogota et chercheur en management. Il conseille les directions de grands groupes en Amérique Latine (Bavaria, Avianca, Banco nacional...) et représente ainsi une expertise complémentaire pour MERLANE International par sa connaissance de l'Amérique latine et de l'Amérique du Nord. Robert Ollivier parle couramment anglais, espagnol et allemand.

**GROUPE MERLANE**

[www.merlane.com](http://www.merlane.com)

SIÈGE SOCIAL - TOULOUSE FRANCE  
Actys 3 - BP 575 - 31317 LABEGE Cedex  
Tel. : (33) 5 61 00 91 91 - Fax : (33) 5 61 39 23 16  
e-mail : [groupe@merlane.com](mailto:groupe@merlane.com)

BUREAU PARIS - ILE DE FRANCE  
20 rue du 4 Septembre - 75002 PARIS  
Tel. : (33) 1 53 05 95 92 - Fax : (33) 1 47 42 74 83

MERLANE INTERNATIONAL SL  
C/Serrano 85, 4°D - 28006 MADRID  
Tel. : (34) 91 563 00 47 - Fax : (34) 91 561 32 16

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT  
est une publication du Groupe MERLANE

Directeur de la publication : Jean-Claude Merlane  
Rédacteur en chef : Henry-Jacques Bussière  
Conception et réalisation : Explorer Creative Company  
Redaction : Isabelle Gervais - Crédit photos : Michel Dulherm  
Fabrication : Art et Couleur - AGP  
Commission paritaire : en cours ISSN : en cours