

# Merlane

au cœur du



# Management

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

## Editorial

Une équipe championne du monde se désintègre en trois épreuves sans marquer un seul but, après avoir connu tant de réussites et de gloire. En d'autres temps, mythologiques, le pauvre Sisyphe fut condamné par Zeus à remonter un gros rocher en haut d'une montagne ; une fois arrivé au sommet, la pierre lui échappe et retombe..., tous les jours et pour l'éternité !

Le succès semble donc très fragile et l'effort pour durer, inéluctablement constant. "Rien n'est jamais acquis" dirait le bon sens populaire. N'en est-il pas de même dans le domaine du management d'entreprise ?

Le spécialiste expérimenté en matière de Sécurité sait bien qu'un relâchement de l'effort de sensibilisation du personnel ou de communication se traduit immédiatement par une remontée des courbes et indicateurs d'incidents ou d'accidents.

Le DRH averti a bien compris que l'outil miracle pour motiver les équipes n'existe pas et que l'ouvrage est à remettre sur l'établi tous les jours.

Face à l'incertitude et à la complexité de nos environnements économiques et sociaux, seul l'effort à la fois permanent et renouvelé peut permettre de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

C'est bien sûr l'affaire de la Direction Générale qui fixe le cap ainsi que de l'Equipe de direction qui saura "tirer des bords" au bon moment, mais c'est aussi, au quotidien, le challenge de chaque manager qui, proche de ses équipes, doit ajuster en permanence son style d'animation aux circonstances.

Le rôle de ce manager "entrepreneur" prêt à intégrer ou à anticiper les changements et à mobiliser ses équipes sur un nouvel objectif n'est pas des plus faciles. Ceci n'est pas nouveau, mais le contexte a changé. L'aplatissement des structures, les organisations matricielles, le management par projet, les équipes "virtuelles", une organisation perturbée par les variations réglementaires (35 heures), le renforcement des exigences clients, etc... Cela fait beaucoup pour un seul homme ! La perte de ses repères habituels perturbe, désoriente au moment même où, au contraire, l'entreprise compte beaucoup sur sa "colonne vertébrale" de management.

Il est temps de réagir ! C'est déjà le cas puisque bon nombre d'entreprises réinvestissent sur cette population (first et middle management) par des actions de formation, d'accompagnement collectif, de coaching individuel et c'est tant mieux ! Les jeunes générations de cadres nouvellement promus managers découvrent également que la dimension humaine de leur rôle n'est pas "en plus" de leur travail mais "au cœur" de leur mission.

Le travail d'éducation et d'appui au management ne sera donc jamais terminé, la DRH a un rôle fondamental de conseil et d'aide à y jouer... car nous sommes tous un peu des Sisyphe !

Jean-Claude MERLANE

Président - Directeur général du Groupe MERLANE

## Stratégie d'équipe pour Thalès Communications

Thalès, ex-Thomson-CSF, l'un des premiers fournisseurs mondiaux de la défense, de l'aéronautique et des technologies de l'information et services (65 000 personnes), est organisé en branches d'activités dont l'une est dédiée aux systèmes de communications de Défense : Thalès Communications.

Cette branche emploie 9 000 personnes dans 14 pays et réalise un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Le caractère international du groupe, associé au secteur sensible de la défense, rendent plus complexe la cohésion des équipes.

C'est pourtant sur cette valeur clé que mise avant tout Bruno Rambaud, Président de Thalès Communications.

**Thalès Communications s'est doté récemment d'un nouveau comité exécutif de 16 personnes. Pourquoi n'avoir pas préféré un comité stratégique plus restreint ?**

**Bruno Rambaud** : En matière de défense, nous sommes tributaires de politiques qui diffèrent bien sûr d'un pays à l'autre en fonction de dimensions géopolitiques incontournables. Les synergies à l'intérieur de

notre groupe en sont complexifiées. Le comité exécutif reflète cette complexité et cette diversité, tant technique que géographique, de nos activités. Cinq personnes représentent les grandes régions du monde où Thalès Communications est présent : France, Royaume-Uni, reste de l'Europe, Etats-Unis, reste du monde. Six personnes représentent les grands domaines d'activités clients/produits. Les autres sont les responsables des fonctions corporate. Il s'agit en réalité de représenter tous les contributeurs à la création de valeur de l'entreprise. Dans cette logique, on arrive très vite à un comité de cette taille.

### Quelles sont les missions principales de ce comité exécutif ?

Je dirais que sa toute première mission consiste à relayer les valeurs-socles de l'entreprise, que sont la notion de travail en commun et le partage des connaissances. Le marché mondial des systèmes de communications et de défense est un secteur en croissance qui présente des évolutions rapides, avec des concurrents de plus en plus réactifs. L'enjeu principal, si l'on veut rester concurrentiel sur le marché des communications militaires de demain, c'est l'interconnexion et l'interopérabilité des systèmes d'information et de communications. Un défi qui ne peut être relevé qu'en mutualisant les compétences et en cassant les cloisonnements. Les deux grands métiers que sont les télécoms et l'informatique doivent désormais plus travailler en équipes pour aboutir à cette conception unique des systèmes.

### La création d'un comité exécutif formé des 16 personnes venant d'horizons et de pays différents a donc valeur d'exemplarité ?

Indéniablement. On demande en effet aux membres du comité d'abandonner leurs casquettes respectives pour se concentrer sur le projet commun. Pas question que le directeur financier

arrive avec ses problématiques, le DRH avec les siennes. Les managers doivent raisonner sur le collectif et se sentir des responsabilités communes. C'est donc une approche transverse qui est privilégiée au plus haut niveau de l'organigramme.

C'est aussi l'assurance que le comité traitera bien des problèmes stratégiques de sa compétence, et ne s'enfermera pas dans les questions subsidiaires. A l'intérieur du comité, chacun doit être capable de faire entendre sa voix. C'est une mutation qui incarne le fonctionnement très multi-compétences et multi-métiers que l'ensemble du groupe doit adopter.

### Comment s'est fait le casting ?

Le choix des personnalités s'est fait autour de deux critères simultanés : les compétences personnelles, naturellement, mais aussi l'aptitude déjà reconnue au travail d'équipe et au partage des connaissances. Un profil brillant mais dépourvu de sens du collectif n'a pas sa place dans une telle structure. Dans l'équipe, le rôle du leader est à l'image d'un entraîneur d'une équipe de football. Si l'on en change, l'équipe doit pouvoir continuer à fonctionner. Ce qui compte avant tout, c'est l'implication personnelle des dirigeants et leur persévérance.

### Vous avez encore peu de recul, mais est-il d'ores et déjà possible de dire que l'alchimie s'est faite ?

Au départ, il y a eu peu de conflits et de résistances identifiées au sein de l'équipe. Les différents membres du comité ont d'ailleurs tous eu par le passé à travailler ensemble dans des fonctions différentes. Cependant, ils ne se connaissaient pas bien. Nous avons donc eu l'idée de faire appel à un séminaire de team building pour dégager les complémentarités et les plus values de chacun des membres. L'objectif était de mieux se connaître, de créer un vécu commun avant de

passer à l'élaboration d'un plan de développement. En tout état de cause, le comité devrait rester inchangé au moins deux ans, le temps nécessaire à son implémentation. Mais dès à présent, on peut dire que la greffe prend. Si tout est conforme à nos espérances, le cœur de l'équipe durera bien au-delà de ce terme.



**Bruno Rambaud** est depuis décembre 1998 Senior Vice President Group Executive des activités Systèmes de Communications de Thomson-CSF, devenu THALES Communications depuis décembre 2000. Cette entité de plus de 9 000 personnes est implantée industriellement dans 14 pays ; elle est un leader mondial des Communications de Défense, des Réseaux de Commandement et de Contrôle et de Systèmes de Renseignement. Auparavant, il avait été nommé à la Direction Signalisation Ferroviaire de Jeumont Schneider, puis Alstom après leur fusion. C'est en 1988 qu'il crée, dirige et développe la Division Radiocommunications Professionnelles de Nortel Matra Communications, activité devenue leader dans le numérique, s'appuyant sur des technologies civiles et s'adressant aux forces de sécurité et de défense. De décembre 1997 à novembre 1998, Bruno Rambaud était Président du Directoire de Metaleurop, Société cotée à la Bourse de Paris.

## MERLANE INTERNATIONAL

### Accréditation Qualité de l'Université des Andes : le choix européen

**MERLANE International a constaté le besoin croissant des entreprises sud-américaines d'entreprendre une procédure de certification Qualité. Le phénomène s'élargit, comme en atteste la démarche Qualité de l'un des premiers instituts d'enseignement supérieur d'Amérique Latine, l'Université des Andes à Bogota. Robert Ollivier, consultant MERLANE International, a rencontré le porteur du projet, Jorge Herman Cardenas, doyen de la "Facultad de Administración de Empresas" (Business School).**

#### Pourquoi avez-vous ressenti le besoin d'une accréditation qualité ?

Les grandes universités d'Amérique latine, et particulièrement les "facultad de Administración de Empresas", poursuivent des processus d'internationalisation comme en atteste l'intensification des échanges de professeurs et d'étudiants, la multiplication des accords internationaux entre les institutions, accompagnant ainsi à plusieurs niveaux le mouvement de globalisation économique. Une accréditation internationale reconnue, comme la norme américaine AACSB\* ou la norme européenne EQUIS\*\*, démontre la qualité de l'enseignement et de la recherche d'une université et lui ouvre les portes des meilleures universités étrangères, européennes ou nord-américaines. Ce processus est aussi une formidable opportunité d'améliorer nos compétences, notamment par le retour d'expérience issu de la mise en place de l'accréditation. C'est également un projet mobilisateur, propice à la convergence des énergies et des talents.

#### Après avoir étudié les deux systèmes, vous avez opté pour le système européen, pourquoi ?

Le thème de l'internationalisation n'est pas prioritaire dans l'approche américaine, plutôt focalisée sur le CV des enseignants et sur l'intensité des communications scientifiques. En revanche, la procédure européenne EQUIS nous est apparue plus globale et plus équilibrée, puisqu'elle s'appuie sur douze facteurs de qualité comme le niveau professoral, les communications scientifiques, la qualité pédagogique, l'efficacité de la gestion ou la qualité de la vie sur le campus... Surtout, elle retient deux critères stratégiques pour nous : le degré d'internationalisation et la qualité des liens avec le monde des entreprises.

\*AACSB : American Assembly of Collegiate Schools of Business

\*\*EQUIS : European Quality Improvement System

site web de l'université des Andes :  
[www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)



## MERLANE OUTSOURCING

### Profil de DRH

En France, le directeur des ressources humaines est en général un diplômé d'université qui travaille à Paris (63% des postes) dans une entreprise de plus de 500 personnes, qui siège au comité de direction et se plaît à changer d'entreprise, en moyenne tous les 5 ou 6 ans.

En région, et particulièrement dans le sud toulousain, les ouvertures de poste sont aussi rares que les candidatures nombreuses. Dorian Penner, consultant chargé de recrutement au sein de MERLANE Outsourcing, vient de recevoir 300 candidatures dans le cadre du recrutement d'un DRH pour une PME toulousaine. Or, qu'il s'agisse de création de poste ou de renouvellement, ce type de recrutement est une épreuve difficile, au-delà de la quantité colossale de dossiers à étudier. Car c'est un poste qui aujourd'hui requiert autant de connaissances "techniques" que de qualités personnelles. L'expertise du Groupe MERLANE qui privilégie le levier stratégique des Ressources Humaines, prédisposait au développement de compétences spécifiques en recrutement de DRH. L'approche de MERLANE Outsourcing met tout particulièrement l'accent sur le cœur de métier du DRH, comme créateur de valeur et contributeur aux objectifs stratégiques de l'entreprise. *"C'est aussi la capacité à jouer un rôle de médiateur qui est aujourd'hui très souvent recherchée"* confie Dorian Penner.

## MERLANE SANTE

### ARTT médical : Merlane Santé, pilote pour Midi-Pyrénées

MERLANE Santé poursuit son expérience en matière d'accompagnement de la mise en place de l'ARTT médical dans les établissements publics. Avec une approche de formation-action basée sur une simulation d'organisation, la méthode s'affine grâce au retour d'expérience. D'abord en Midi-Pyrénées ou, seul cabinet présentant une méthodologie validée par les instances, MERLANE Santé intervient au CH de Rodez dans le cadre d'une mission pilote définie par l'Agence Régionale d'Hospitalisation. Mais aussi à St-Yriex-la-Perche (87) ou encore au CH de Tourcoing (59), après être intervenue dans ces établissements pour l'ARTT du personnel soignant. (Merlane au Cœur du Management N°5)

## MERLANE CONSULTANTS

### Préparation et organisation d'un séminaire pour la filière Achats de la Délégation Générale pour l'Armement (DGA)

Au sein du Ministère de la Défense, la Délégation Générale pour l'Armement (DGA) est en charge de la préparation, l'architecture et la fourniture des systèmes de défense aux Armées.

C'est dans cette optique qu'a été créée, en particulier, une Sous-Direction des Achats (SDA), chargée de définir la politique dans ce domaine, en s'assurant de sa bonne application, dynamiser la Fonction Achats, animer le collège des acheteurs en assurant leur formation et leur évolution de carrière, établir un référentiel de chartes et de guides...

Dans le cadre d'une organisation matricielle, chaque service de programme en charge de l'acquisition de matériels de défense dispose d'un département Achats-Expertise de Coûts (AEC), constitué de plusieurs types d'acheteurs : acheteur-négociateur, animateur de segment d'achat, correspondant de segment de management.

Le Bureau "Politique des achats" de la SDA a jugé utile l'organisation d'un séminaire afin d'animer cette filière, de dresser un bilan sur le retour d'expérience du fonctionnement matriciel, de préciser le périmètre de compétence des différents métiers et d'enrichir le dialogue entre les différents acteurs de l'achat.

La DGA, après une consultation parue au Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics, a fait appel à MERLANE Consultants pour l'organisation de cette rencontre, à Deauville, au Domaine de l'Amirauté. Sophie HARPOUTIAN et Benoît TERRABUST, Consultants, ont été dans ce cadre en charge de l'ensemble des aspects logistiques de l'événement.

A l'issue de ce séminaire, la DGA a considéré, notamment après l'analyse des questionnaires d'évaluation, que cette manifestation avait été un très grand succès, aux résultats particulièrement tangibles et a souhaité associer MERLANE Consultants à cet excellent résultat.

Ce n'est pas un galop d'essai pour MERLANE Consultants puisque Airbus Integrated Company avait déjà confié à ses consultants l'organisation et l'animation des premiers séminaires d'intégration des fonctions Achats et Ressources Humaines en 2000 et 2001.

# Reconquête Les services supports se posent des questions...

Ce sont les très grandes entreprises, sous le joug des gains de productivité, qui ont ouvert la marche. Aujourd'hui le mouvement s'élargit et le recentrage des services-supports n'est plus l'apanage des seules entreprises qui se restructurent ou qui fusionnent...

Qui douterait que l'entreprise est un être vivant ? Vivant et de plus en plus complexe. L'accélération des changements, les fusions-acquisitions, l'apparition de nouveaux concurrents, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, tout cela contraint l'entreprise à chercher la rationalisation de son fonctionnement. Cela suppose notamment d'identifier ses forces et ses faiblesses pour fluidifier son organisation et augmenter sa réactivité sur le marché. En somme, il s'agit d'y voir clair, malgré la complexité. Quel dirigeant n'a pas un jour envisagé de "tout mettre à plat" ?

## Le fantasme d'un lifting miraculeux

Écartons le fantasme d'un lifting miraculeux, qui gommerait d'un seul coup tous les signes de l'âge, de l'histoire et de l'expérience d'une entreprise. Mais l'idée d'une méthode de rajeunissement n'est pourtant pas utopique, c'est d'abord une question d'échelle. C'est ensuite une question de métier.

Quelle que soit sa taille et sa complexité, l'entreprise est toujours structurée à partir de services opérationnels (production, logistique amont, aval, commercial,...) et de

services dits supports (gestion, finance, contrôle, qualité, DRH, services juridiques, marketing stratégique,...). Si les services opérationnels ont déjà fait depuis longtemps leur révolution culturelle dans la recherche de la productivité, il n'en est pas de même pour les services supports. La première idée d'une remise à plat, c'est de sérier les problèmes. Cela suppose de voir qu'un service support, c'est avant tout une entreprise dans l'entreprise, c'est à dire un ensemble construit de services à destination d'un public identifié et demandeur.

## Prenez le service des ressources humaines : qui sont ses clients ?

Généralement, c'est à la fois la direction générale, le management (ligne hiérarchique), l'ensemble du personnel mais aussi les partenaires sociaux, la direction du travail, l'URSSAF. Voilà des publics bien différents, qui attendent chacun de la DRH une prestation spécifique très précise. Laquelle justement ? Le plus court chemin pour le savoir, c'est encore de poser la question au "client" lui-même. C'est ainsi que l'on formalise les spécifications des clients et les indicateurs de performance qui y correspondent. Dans l'exemple de la DRH, on peut schématiser les attentes des "clients" généralement en termes de fiabilité des informations fournies, respect des délais, qualité des relations et du service, coût de l'information du service apporté qui sont à pondérer selon le destinataire.

Cette approche client/fournisseur s'imbrique dans la notion de contribution à la création de valeur, partant de la prise de conscience que tout service qui n'est pas dans une logique

"client" est propice à la sur-qualité, que l'on appelle aussi parfois le faux travail.

## Pas toujours facile à accepter

Lorsque l'on analyse les macro-processus d'un service-support au regard des attentes de ses clients, il est courant d'identifier de fausses bonnes idées, comme par exemple des tableaux de bord sophistiqués et exhaustifs, pensés par la direction finance et contrôle, très éloignés des besoins réels de ceux qui les reçoivent, mais qui exigent cependant une forte mobilisation pour le service fournisseur.

Du côté des entreprises cette philosophie d'approche n'est pas toujours facile à accepter, même lorsque l'on a décidé de reconsidérer le fonctionnement de tel ou tel service-support. C'est un changement de vision parfois radical, habitués que nous sommes à considérer surtout nos actions, beaucoup moins leur impact réel du point de vue du client.

D'où l'intérêt d'entreprendre cette démarche quand ça va bien, et non pas en période de restructuration brutale, de changement de leader ou de crise sociale, explique-t-on chez MERLANE Consultants. Tout le sens d'une telle démarche relève d'un nouvel état d'esprit, ouvert, autocritique, fortement marqué par le goût du progrès. Il s'agit de passer d'une logique d'expert, de production voire, de "citadelle" au dessus des enjeux économiques, à une logique de service à des utilisateurs, destinataires pour lesquels on fournit un "livrable" de qualité. Cette prestation doit correspondre à la contribution du service-support auprès de ses clients internes et donc à son apport à la chaîne de création de valeur pour l'entreprise.



Connue depuis plus de trois générations en France, la marque Etam est actuellement implantée dans plusieurs pays d'Europe. Zoom sur l'Espagne, où Danielle Blanc expérimente une démarche de formation centrée sur le principe de "la réaction en chaîne de l'enthousiasme"...

# ETAM : compétences sur-mesure

## A partir de quelle vision des R.H avez-vous bâti votre stratégie de formation ?

**Danielle Blanc, Directrice de la filiale Etam Espagne :** mon postulat de départ est que l'individu est le maillon vital de l'entreprise. C'est sa motivation, sa volonté de progresser et de s'enrichir qui selon moi, crée la richesse collective. Le rôle du manager, quel que soit son niveau hiérarchique, est donc de déclencher et d'accompagner cette volonté de progresser. Or, être vendeuse dans une boutique est rarement un projet professionnel motivé et c'est parfois même un choix par défaut. Donner du sens à ce métier, c'est donc d'abord lui donner un vrai contenu, par l'acquisition de compétences nouvelles. Mon objectif est de donner aux vendeuses Etam les clés pour acquérir une fierté et une reconnaissance de leurs compétences. C'est pourquoi le rôle de la formation est d'apporter aux vendeuses un véritable savoir-faire technique en matière de corsetterie mais également de partager des valeurs positives fédératrices comme la confiance en soi et le développement personnel.

## Quelles sont ces valeurs emblématiques d'Etam ?

La valeur de fond de la marque, c'est la confiance. La qualité des relations interpersonnelles, le respect mutuel, l'esprit d'ouverture, la concentration commune sur des objectifs clairs, le climat de travail, tout cela est une véritable charte de comportement,

à tous les niveaux de la hiérarchie. Il faut définitivement bannir l'angoisse et la peur qu'auraient pu favoriser d'anciennes pratiques de management, basés sur l'autorité et l'absence de dialogue. Aujourd'hui, un supérieur hiérarchique doit être quelqu'un qui, sans perdre de vue sa fonction de contrôle, fait confiance a priori, reconnaît le droit à l'erreur, instaure une relation suivie et d'égal à égal, arbitre de façon éclairée et juste. Selon moi, la confiance en soi a un effet multiplicateur dans l'entreprise, selon ce que nous définissons comme une "réaction en chaîne de l'enthousiasme". Enthousiasme qui va toucher la cliente Etam grâce au professionnalisme et à l'atmosphère chaleureuse qu'elle va percevoir dès l'entrée dans nos boutiques.

## Comment le programme de formation des vendeuses, lancé récemment, sert-il cet objectif de "réaction en chaîne de l'enthousiasme" ?

Ce programme a été bâti sur-mesure en fonction de nos habitudes, de nos valeurs et de nos moyens. Les 46 boutiques d'Etam Espagne étant très dispersées géographiquement, l'idée d'une formation simultanée de toutes les équipes par un intervenant extérieur se heurtait à un problème de budget. En revanche, en tous ces points de l'Espagne, nous disposions d'équipes de vendeuses motivées et capables de développer leurs compétences. Cette analyse faite avec Sylvie Merle, consultante

de MERLANE International, nous a conduit à l'idée de former plusieurs animatrices de formation dans chaque région, dont la mission consisterait à animer elle-mêmes in situ des modules pédagogiques conçus sur-mesure.

## Les vendeuses sont donc devenues formatrices ?

En effet. Cela a impliqué un important travail d'élaboration des modules. Au préalable, le découpage des thèmes de formation et le choix de chaque scénario pédagogique, avec le recours au jeu de rôle par exemple, ont nécessité l'appui d'un intervenant extérieur spécialisé. Les vendeuses ont également été personnellement impliquées dans ce travail sur la construction et le contenu du programme. Ensuite, onze d'entre elles ont donc suivi une formation en salle organisée par Merlane et animée par Sylvie Merle. Quelques jours plus tard, chacune effectuait sa première séance de formation auprès des équipes de sa région. Toutes ont très bien géré cette compétence nouvelle, qui instaure un système de formation durable, basé sur une succession de modules qui seront dans le futur régulièrement remis à jour. Le bénéfice immédiat a été la formidable motivation et l'enthousiasme de ces onze très jeunes femmes qui les ont aussitôt retransmis dans leur propre magasin, avant même d'animer la première séance. C'est un démarrage en flèche d'une réaction en chaîne de l'enthousiasme basée sur la confiance et la réussite...



# “Entreprise recherche... un DRH externalisé !”

Pourquoi de plus en plus de dirigeants choisissent-ils d'externaliser une fonction aussi stratégique que celle de la DRH ? La réponse est un peu dans la question. Autrement dit, parce qu'elle est stratégique, cette fonction ne supporte aujourd'hui ni d'être floue, ni d'être figée. Explications...

## Qu'est-ce qu'un DRH en 2002 ?

DRH : voilà sans doute la fonction qui a le plus évolué en l'espace d'une dizaine d'années. Les grandes mutations économiques et sociales ont eu des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines. Songez à la réduction du temps de travail, aux logiques de restructuration et de fusion, à l'abaissement de la pyramide des âges. Du même coup, le métier s'est complexifié. Un DRH doit aujourd'hui mener de front au moins trois missions. Non seulement il incarne une politique, qui cimente ses acteurs autour de valeurs communes, mais il assure aussi une fonction de médiateur entre les salariés, en gérant les relations sociales et en créant le maximum de passerelles possibles au sein de l'entreprise. En plus de tout cela, il doit bien sûr être un gestionnaire administratif, puisque traditionnellement il est responsable de la paye, de la rédaction des contrats de travail, du respect de la législation sociale et du bilan social.

## Qui externalise ?

Il ne fait aucun doute que les chefs d'entreprise, ont, aujourd'hui, dans leur grande majorité, identifié les enjeux stratégiques de la fonction. La plupart des DG entretiennent d'ailleurs avec le DRH des relations très privilégiées. Mais les logiques varient selon la taille de l'entreprise. Dans les PME, les chefs d'entreprises rechignent souvent à créer un poste de DRH car ils craignent d'alourdir leurs coûts. Dans les grosses entreprises, ce n'est plus la question du coût qui se pose, mais celle du “tri” entre le cœur de métier du DRH et ses fonctions moins stratégiques, que l'on va pouvoir sous-traiter. Au final, ces deux profils de dirigeants évoluent dans le même sens. Ils considèrent la gestion des compétences, la qualité du recrutement et de la formation comme des outils de management incontournables mais ils n'estiment plus indispensable de conserver la fonction RH, ou du moins son ensemble, au sein de l'entreprise. Dans un contexte de turbulences économiques et sociales, il leur paraît plus rentable de faire appel à un expert du domaine avec lequel ils vont pouvoir fixer, par contrat, des objectifs, des moyens et des échéances.

## Comment ça marche ?

A l'heure actuelle, MERLANE Outsourcing a des accords avec différentes PME et entreprises de taille moyenne pour l'externalisation de la fonction RH pendant au moins trois ans. Il ne s'agit donc pas de gestion de transition mais bel et bien d'une collaboration à long terme, avec tout ce que cela implique de confiance mutuelle.

*“En tant que DRH, je suis présent physiquement sur les sites plusieurs demi-journées par mois. Il est indispensable de pouvoir être identifié sur le terrain et de régler certaines questions en face-à-face. Je participe aux réunions stratégiques et j'ai accès à toutes les données de l'entreprise. En réalité, je ne suis pas considéré comme un consultant extérieur à l'entreprise, j'incarne la fonction nominativement, même si je ne suis pas présent en continu”* explique Bernard Nicoud, consultant au sein de MERLANE Outsourcing. Les dirigeants, de leur côté, s'y retrouvent puisqu'ils ont un accès permanent aux compétences dont ils ont besoin en matière de RH. Cette évolution s'étend d'ailleurs à d'autres fonctions. Les entrepreneurs ont de plus en plus tendance à s'entourer d'experts qui ne sont ni tout à fait extérieurs à l'entreprise, ni tout à fait intégrés et dont la création de valeur au service d'un projet peut être très rigoureusement quantifiée.



# Schéma gérontologique départemental

## La solidarité en actes

Les conseils généraux sont en effet de plus en plus nombreux à élaborer - ou à se mettre à jour - des programmations départementales en matière de gérontologie pour les 5 ou 10 ans à venir. Car force est de constater que les besoins de ce secteur ne sont pas toujours bien connus, ni les acteurs clairement identifiés. Des études démographiques permettent de mettre en évidence les caractéristiques de la population concernée - répartition dans le département, modes de vie, ressources, type d'habitat, accès aux transports - et sur les principales attentes en matière de services et de soins de cette population comme de son entourage. A l'autre bout de la chaîne, le repérage des institutions existantes et du maillage des services vise à constituer un véritable état des lieux de l'offre existante, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Autant d'études qui vont servir de base à l'identification des priorités stratégiques du schéma départemental.

### Vingt réunions publiques

MERLANE Santé est impliqué actuellement dans l'élaboration du schéma gérontologique départemental de la Haute-Savoie, en partenariat avec Action 3. Le conseil général trouve auprès de ses consultants une expertise, fruit de l'expérience acquise dans d'autres travaux de ce type, un appui méthodologique adapté à la complexité de la démarche et la garantie d'une neutralité précieuse face aux enjeux - financiers notamment - des actions à planifier.

Car la loi du 30 juin 1975, qui fait obligation aux départements de se doter d'un tel dispositif n'est qu'un cadre, auquel il manque une âme. L'état des lieux, l'évaluation des besoins ou du choix du programme à long terme ne peut se faire sans, d'une part, une méthodologie rigoureuse qui permet d'impliquer le plus grand nombre : en Haute-Savoie vingt réunions publiques ont ainsi été organisées, qui ont permis de rencontrer quelque 400 acteurs départementaux en matière de services et prestations auprès du troisième âge.

### Maintien de l'autonomie avant tout

Mais cette méthodologie ne serait rien si on ne lui associait une vision humaine, sociale, voire une philosophie. "Nos préconisations pour l'heure veulent sortir du schéma traditionnel de constructions disjointes, plus opportunistes que sociales ou médicosociales, simples duplications d'un existant souvent dépassé", explique le Dr Henry-Jacques Bussièrre. *Nombre de solutions existent comme les petites unités de vie, les logements temporaires en hiver, des structures d'accueil temporaires pour les malades Alzheimer, des lieux de vie mêlant personnes âgées et enfants...* Le message que veut faire passer le Dr Henry-Jacques Bussièrre est clair : en matière de services à la population âgée, les professionnels doivent viser avant tout le maintien de l'autonomie, la qualité et la dignité des conditions de vie, dans le respect absolu des choix de la personne âgée.

La démarche des consultants consiste donc à offrir une approche extrêmement fine de cette population. En effet, les niveaux de dépendance ne sont pas les mêmes entre 65 et 75 ans, entre 75 et 85, ou au-delà. D'autre part, les personnes âgées handicapées connaissent des difficultés spécifiques dont il faut tenir compte, de même que les personnes du troisième âge issues de l'immigration.

Même souci de l'évaluation nuancée en ce qui concerne les services : au-delà des prestations "standards" qui incluent infirmières, aides soignantes, aides ménagère, auxiliaires de vie... il s'agit d'identifier et de valoriser toutes les initiatives complémentaires qui participent de près ou de loin au "bien vieillir".

Le nouveau dispositif initié par le gouvernement sous le nom de CLIC (centres locaux d'information et de coordination) va lui aussi dans ce sens puisqu'il prévoit d'instaurer un système de guichet unique, capable de donner les renseignements de tous ordres concernant la prise en charge d'une personne âgée, d'évaluer ses véritables besoins et d'assurer un suivi personnalisé : "Peut-être un premier pas aussi vers la mise en réseau informatique des différentes institutions" espère le Dr Bussièrre. Une logique de concertation, en tout cas, qui devrait permettre, à terme, d'offrir des services mieux adaptés et plus faciles d'accès à ceux que l'âge fragilise ou inquiète. L'incarnation au quotidien d'une certaine idée de la solidarité...

Le vieillissement de la population française est devenu une réalité démographique dont les conséquences sont à assumer collectivement. Conscients de ces enjeux, les conseils généraux, responsables de la mise en œuvre des politiques de solidarité, multiplient les initiatives pour offrir aux personnes âgées des services adaptés. Dans ce cadre, le schéma gérontologique départemental, obligation légale fixée par la loi du 30 juin 1975, constitue un outil de tout premier plan.

TELEX

Le Groupe MERLANE et la société EXPLORER Consulting Company ont organisé le 30 mai 2002, à l'hôtel Santo Mauro de Madrid un cocktail dînatoire à l'attention de leurs clients et prospects respectifs, dans le but de dynamiser davantage le partenariat entre les deux sociétés.



En effet, le 19 octobre 2000, lors du SITEF de Toulouse, le Salon International des Technologies Avancées, le Groupe MERLANE a signé un accord officiel de partenariat commercial avec EXPLORER Consulting Company. Par ce rapprochement, les deux entreprises de conseil, l'une en management, l'autre en développement d'affaires à l'international, cherchent à compléter la gamme d'interventions proposées à leurs clients. Le but étant de mieux les accompagner dans leur croissance et leur développement, tant en France qu'à l'étranger.

Institut Esprit Service (IES)

L'Institut Esprit Service est une création du Comité de Liaison des Services du MEDEF. Les missions de cet institut sont de deux ordres : l'amélioration des relations de service entre les entreprises et leurs clients et la promotion de la culture, de l'esprit et des méthodes du Service comme facteurs de compétitivité économique et de progrès social dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités.

L'Institut Esprit Service assure sa mission en particulier à travers un observatoire de l'externalisation. Cet observatoire aborde l'externalisation comme un moyen de diffuser l'esprit service : gain de performance et d'efficacité dans les organisations de tous ordres, accès à des savoirs, qualité de service accrue, équilibre contractuel, meilleur climat de service.

Il se veut un lieu de réflexion permanente sur l'externalisation et sa contribution à l'esprit service, avec une double finalité :

- Renforcer la pédagogie et la sensibilisation de tous les acteurs, la mise en œuvre et le respect de bonnes pratiques,
- Poursuivre la construction d'instruments de fond pour alimenter les réflexions des décideurs, futurs acteurs et faiseurs d'opinion sur le sujet.

Bernard NICOU, Responsable de l'Activité Administration du Personnel et Paie de MERLANE Outsourcing, a été mandaté par Alain TEDALDI, Délégué Adjoint de l'IES pour devenir le référent des réflexions et des pratiques d'externalisation des Services de la Fonction Ressources Humaines, notamment en liaison avec l'ANDCP (Association Nationale des Cadres de la Fonction Personnel).

ANDCP

Dans le cadre de ses axes stratégiques, l'ANDCP a identifié l'externalisation des services RH comme une évolution importante de la fonction Ressources Humaines dans les années à venir. Sa participation au Salon Externaliser 2001 et au jury du Prix Cristal Achat Service en est une des manifestations les plus visibles. Le Président de l'ANDCP, François MANCY, a confié à Bernard NICOU, adhérent de l'ANDCP depuis 1979, Responsable de l'activité Administration du personnel et Paie de MERLANE Outsourcing, le soin de coordonner au niveau national les actions relatives à l'externalisation des services RH.

Bernard NICOU est chargé de prendre toute initiative permettant de faire connaître l'externalisation et de constituer un réseau interne de prestataires, de clients ou de spécialistes intéressés par cette nouvelle forme d'exercice de la fonction Personnel.

A ce titre, lors de la prochaine Université de l'ANDCP, qui se déroulera du 21 au 23 novembre 2002 à Nantes, Bernard NICOU animera une table ronde avec des prestataires et des clients, avec la participation de l'Institut Esprit Service.

CARNET

Eric DRULIOLLE rejoint l'équipe parisienne de MERLANE Consultants. Consultant, formateur et coach indépendant depuis 1996, Eric DRULIOLLE complète la palette de compétences de l'équipe MERLANE en communication interne, développement des ressources humaines, ingénierie de formation et management d'équipe et organisation. Eric DRULIOLLE est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Administration de l'Armement et de l'Université de Bordeaux (DEA de Lettres classiques). Il a occupé pendant 3 ans un poste de Responsable de la Communication Interne et pendant 3 ans un poste de Responsable du Développement des RH dans l'industrie aéronautique avant de se consacrer au conseil. Il dispose également d'un Master en PNL.

Le bureau de Paris de MERLANE Consultants renforce son équipe avec l'arrivée de Brigitte ÉTÉVÉ. Elle est diplômée du DEA de Droit Fiscal de Paris XII et a suivi les enseignements d'un troisième cycle de sociologie du droit et des relations sociales. Fondatrice et gérante d'une société de conseil depuis 1997, elle a occupé différents postes à responsabilités au sein du Pôle Universitaire Léonard de Vinci de La Défense, à l'Ecole

AGENDA

Le Centre Interactif du Développement des Entreprises (CIDEM) et la revue RH & Management ont organisé la 1<sup>ère</sup> Semaine Portes Ouvertes



**Semaine Portes Ouvertes sur les Ressources Humaines** du 17 au 21 juin 2002. A l'image de l'entreprise éclatée, le concept de cette manifestation peut se définir comme un "salon éclaté" dont les rencontres, forums, débats seront répartis géographiquement dans Paris - Ile de France. Une quarantaine de prestataires, dont le Groupe MERLANE, ont proposé dans ce cadre de débattre sur des thèmes sélectionnés à l'attention des DRH et des cadres dirigeants.

Le Groupe MERLANE a organisé au sein de cette grande manifestation nationale une conférence qui se déroulera au Pavillon Ledoyen, sur le thème exclusif de l'externalisation des Services de la Fonction Ressources Humaines :

- L'externalisation : menace ou levier de compétitivité pour la Fonction RH ?
- Comment aborder l'externalisation ?
- Que peut-on externaliser dans la Fonction RH ?
- Que peut-on attendre d'un prestataire en externalisation des Services RH ?
- Quels gains pour l'Entreprise : en termes techniques, économiques, organisationnels ?
- Comment créer davantage de valeur ajoutée dans une démarche d'externalisation ?
- Quels facteurs clés de succès dans une démarche d'externalisation ?

Jean-Claude MERLANE et Bernard NICOU ont témoigné des expériences réussies depuis plus de 5 ans auprès de grands comptes et de PME de toute la France.

LES PETITS DEJEUNERS 2002

Judi 6 juin 2002 - Toulouse

L'Externalisation : menace ou levier de compétitivité pour la Fonction Ressources Humaines ?

Conférence animée par Bernard NICOU, Responsable de l'Activité Administration du Personnel - Paie externalisée de MERLANE Outsourcing avec la participation de Patrice HANTZBERG, Directeur des Ressources Humaines de SOLTIM (SSII Toulousaine).

Judi 13 juin 2002 - Toulouse

Services supports : recentrez-vous sur vos clients internes ! Conférence animée par Jean-Claude MERLANE, PDG du Groupe MERLANE.

Mardi 18 juin 2002 - Paris

L'Externalisation : menace ou levier de compétitivité pour la Fonction Ressources Humaines ?

Conférence animée par Jean-Michel MATHIEU, Responsable de l'Activité Gestion de la Formation externalisée de MERLANE Outsourcing avec la participation d'Alain TEDALDI, Délégué Adjoint de l'Institut Esprit Service (IES) - MEDEF.

Ce petit-déjeuner fait partie des manifestations de la "1<sup>ère</sup> Semaine Portes Ouvertes sur les Ressources Humaines" organisée par le CIDEM et RH & Management.

Les petits-déjeuners de 2002 à Toulouse et Paris ont lieu respectivement au Crowne Plaza, Place du Capitole et au Pavillon Ledoyen, Carré des Champs Elysées de 8h30 à 10h30.



Autres dates à retenir

Toulouse	Paris
jeudi 26 septembre	mardi 24 septembre
	jeudi 24 octobre
	mardi 19 novembre

SEMINAIRES ET COLLOQUES

SEMINAIRE INTERNATIONAL AU COSTA RICA

Robert OLLIVIER, Consultant de MERLANE International, a participé au dernier séminaire international "Ressources Humaines : un avantage concurrentiel ?" organisé par l'INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) à San José, capitale du Costa Rica, du 11 au 15 mars 2002. Plus de 80 Directeurs des Ressources Humaines et cadres dirigeants de 12 pays d'Amérique Latine, du Mexique à la Bolivie, ont assisté aux conférences de 6 experts internationaux. Robert OLLIVIER a animé 4 conférences sur les thèmes suivants :

- Audit de la Gestion des Ressources Humaines : mesurer l'efficacité des politiques et des pratiques.
- Culture et transformation culturelle dans les grandes entreprises.
- Les meilleures pratiques de Gestion des Ressources Humaines : tendances en Amérique Latine.
- La gestion stratégique par les compétences.

SEMINAIRES DE FORMATION EN ESPAGNE

Le centre de formation EFAE (Estudios de Formación y Apoyo Empresarial) fait appel à MERLANE International pour animer des séminaires thématiques en Espagne, à Ténérife, La Corogne et Madrid, à l'attention de cadres dirigeants de sociétés régionales. L'EFAE est une société anonyme qui organise des programmes de formation inter-entreprises et conduit des projets d'élaboration de plan de formation, en relation avec le FORCEM (Fundación para la Formación Continua).

L'EFAE a environ une trentaine de clients institutionnels publics et privés, confédérations patronales et entreprises. L'EFAE intervient dans tous les secteurs économiques : 35% des clients dans le commerce, 25% dans les services aux entreprises, 19% dans l'agro-alimentaire, 6% dans l'industrie, etc. En 2000, 19000 stagiaires ont suivi les séminaires de l'EFAE.

Jean-Claude MERLANE et Robert OLLIVIER animent pour l'année 2002 des séminaires sur les thèmes suivants : **Stratégie de gestion des Ressources Humaines, Qualité - Organisation - Nouvelles normes ISO, Synergie d'Equipe.**



GROUPE MERLANE

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  
www.merlane.com

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

MERLANE INTERNATIONAL  
C/Serrano 85, 4<sup>th</sup>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 Consulting Company - Rédaction : Isabelle Gervais - Crédit photos : Michel Dulherm - Fabrication : Passion Graphic - AGP  
Commission paritaire : en cours ISSN : en cours

Supérieur de Commerce de Toulouse, à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, ainsi qu'à la Délégation Nationale à la Formation Professionnelle. Brigitte ÉTÉVÉ est administrateur de l'AFREF, l'association pour la réflexion et l'échange sur la formation. Elle est spécialiste en organisation de stratégies et de structures d'organismes de formation privés et publics. Brigitte ÉTÉVÉ dispose également d'une expertise particulière dans le montage de dossiers européens pour la formation initiale et continue.

Après l'obtention de son DEA d'Economie mathématique et d'Econométrie à l'Université Panthéon Sorbonne, Fanny MICHAUX acquiert une solide expérience de 5 ans à différents postes dédiés à la réalisation d'études économiques à l'ANPE d'Ile-de-France, à l'accompagnement des entreprises en matière de recrutement et de formation au Centre de Formation des Apprentis Stephenson de Paris et à la gestion de projets d'études socio-économiques et RH à l'IAPEC de Paris. Fanny poursuit sa carrière en tant que Chef de Projets Ressources Humaines chez Alcatel Space Industries avant d'intégrer l'équipe MERLANE Consultants de Toulouse en février 2002.