

Merlane

au cœur du

Management

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

Editorial

La tentation externalisatrice s'accélère ! En ces temps difficiles et incertains, bon nombre d'entreprises remettent en cause leur organisation et leurs modalités de fonctionnement. Les fusions, acquisitions et autres restructurations amaigrissantes ou tout simplement la volonté des dirigeants de préparer leur entreprise au passage de turbulences économiques proches les conduisent naturellement à vouloir se recentrer sur le cœur de leur métier.

Toutes les fonctions ou activités internes qui ne sont pas directement productrices de valeur, deviennent externalisables. Est-ce un effet conjoncturel, pire, un effet de mode ou, plus sérieusement, un mouvement de fond ?

En réponse aux difficultés actuelles ou prévisibles, l'externalisation a comme première raison la recherche de réduction des coûts fixes au profit d'une flexibilité de main-d'œuvre accrue et d'un professionnalisme garanti par le prestataire de service externe.

Les expériences sur le Faculty Management (surveillance, sécurité, restauration, nettoyage...) sont anciennes et probantes. Celles plus récentes qui concernent les services informatiques, téléphoniques, R & D... démontrent leur efficacité. Peut-on aller jusqu'à externaliser des services supports comme la Fonction Ressources Humaines ? Là encore, les expériences en paye et administration du personnel sont légions. Il n'en va pas de même pour les activités comme le recrutement, la formation, la gestion des compétences ou la mobilité interne. Et pourtant nos premières expériences depuis cinq ans montrent que c'est possible et que ça marche bien. Aider les DRH à recentrer leur temps précieux sur le cœur de leur mission en s'appuyant sur des équipes externes très compétentes permet de développer un vrai partenariat et non une simple sous-traitance et encore moins un abandon de pouvoirs.

Le DRH doit apprendre à partager sa Fonction en interne avec la Direction Générale et l'ensemble des managers mais aussi avec ses équipes, qu'elles soient internes ou externes. Paradoxalement, face aux très nombreux changements internes, départs du service, mutations, licenciements... c'est le service externalisé qui devient la mémoire, assure la traçabilité des actions entreprises et sa ...pérennité !

Il n'est bien sûr pas question de se substituer à la responsabilité de la DRH qui garde la totale maîtrise des choix stratégiques en matière de recrutement, formation, mobilité ainsi que de toute décision et engagement concernant le capital humain. Il s'agit simplement et avec beaucoup d'humilité, d'apporter un service "intégré", à forte valeur ajoutée complémentaire grâce au professionnalisme des équipes dédiées au client et à la rigueur contractuelle des procédures de collaboration.

L'externalisation devient donc naturelle et participe à l'évolution des formes d'organisation et de fonctionnement en réseaux qui rendent plus floue la frontière entre l'interne et l'externe...

Jean-Claude MERLANE
Président - Directeur général du Groupe MERLANE

Carat France, leader historique du conseil média



Carat poursuit sa croissance en mettant l'accent sur l'identification des potentiels et le développement des compétences de ses managers

Thomas Le Thierry d'Ennequin
Directeur Général Carat Prospective

Carat, leader français du conseil média et de l'achat d'espaces est peu connu du grand public, quel est votre métier ?

Thomas Le Thierry d'Ennequin – Carat France est une filiale à 100% du groupe anglais Aegis plc. Le Groupe Carat est le premier conseil média dans le monde, présent dans 56 pays. Leader français partenaire de plus de 500 annonceurs, Carat gère un volume annuel brut d'achat d'espaces de 3,5 milliards d'euros qui a doublé en six ans. Ce sont 20 sociétés sur l'ensemble du territoire national qui emploient plus de 800 salariés.

Quelle relation entretenez-vous avec vos clients ?

T. L T E – Notre métier est de conseiller les annonceurs sur la meilleure stratégie permettant de faire émerger leurs marques auprès des cibles qui les intéressent. Cela nécessite donc à la fois une compétence stratégique, une capacité à choisir les espaces les plus appropriés pour chaque cible et une force de négociation pour acheter l'espace au meilleur prix. Notre activité est régie par la Loi Sapin : nos clients nous mandatent pour effectuer l'achat de l'espace en leur nom et pour leur compte.

S O M M A I R E

- Carat France, leader historique du conseil média p 1-2
- Brèves Groupe MERLANE p 3
- C'est quoi, l'immatériel ? Visite d'une PMI des Pays de l'Adour p 4
- Le succès de MECAPLAST IBÉRICA : un management par défis p 5
- Groupe Volkswagen France : p 6
la Gestion des Ressources Humaines comme levier de différenciation.
- Formation gestes et postures : p 7
une forme de prévention de la santé dans l'industrie
- Vie du Groupe p 8

Comment évolue votre métier et comment s'organisent vos différentes activités ?

T. L T E – Au cours des 20 dernières années, notre métier a fortement évolué, passant d'une fonction basée à l'origine sur la négociation à un véritable métier de conseil.

Compte tenu de notre vision à 360° de l'offre de moyens de communication, ce conseil va des médias traditionnels, presse, radio, TV et de leurs extensions, aux partenariats sportifs ou culturels, aux médias de marketing direct, ainsi qu'aux leviers de communication corporate. Notre organisation s'est donc adaptée. Elle s'articule aujourd'hui autour de 4 pôles d'activité : les filiales commerciales (dont Carat Prospective fait partie) qui gèrent l'ensemble des relations commerciales avec nos clients, les filiales spécialisées : Carat Sponsorship, Carat Event, Carat Sport, Carat Santé, Carat Culture..., les expertises transversales : Carat TV & Cinéma, Carat Presse, Carat Radio... et les services administratifs et financiers.

Comment expliquez-vous votre leadership ?

T. L T E – Carat a créé ce métier en France à la fin des années 60 et a su garder son avance en évoluant constamment. Notre croissance a été régulière ce qui nous permet de conserver une place de leader avec une part de marché de 25% devant MPG, numéro 2 avec 21%.

Notre objectif est naturellement de conserver l'avance que nous avons. Pour cela, il faut organiser la croissance en fidélisant les clients existants, en remportant de nouveaux budgets et en continuant à assurer une véritable offre à 360° sur tous les métiers des médias.

La Fonction Ressources Humaines est-elle un support important au maintien de cette croissance et de cette place de leader ?

T. L T E – Indiscutablement. Nous accordons une très grande importance d'une part, à la qualité des profils de nos collaborateurs par une sélectivité forte au cours de nos recrutements et d'autre part, au développement de leurs compétences. Avoir des talents de tout premier ordre et contribuer à les développer nous permet de faire la différence et d'asseoir notre avantage concurrentiel.

La politique de formation continue que nous avons définie en est également le reflet : nous avons créé Carat School, un institut de formation interne qui développe des programmes spécialisés. D'autre part, nous avons élaboré des partenariats avec certaines grandes écoles. Certains managers suivent des formations de

haut niveau au sein d'établissements étrangers prestigieux tels que la London Business School, afin de les aider dans leur développement de carrière au sein du Groupe.

Comment qualifieriez-vous le mode de management de Carat ?

T. L T E – Notre mode de management implique une très grande autonomie de nos collaborateurs. Chaque manager de pôle est responsable de la gestion de son centre de profit et de son compte d'exploitation. Notre croissance passera par la responsabilisation de nos managers sur le respect de leur budget et l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, au niveau du Groupe, la croissance sera à la fois fonction de la conjoncture mais également de notre capacité à proposer des services et à accompagner



nos clients sur l'ensemble des leviers de communication qui sont à la disposition des marques. Nous devons démontrer chaque jour comment

l'activation des médias peut représenter un avantage concurrentiel pour nos clients et ainsi illustrer notre promesse "Business advantage through media".

En termes de Ressources Humaines, cela implique plus que jamais une vision transversale de l'entreprise, permettant à la fois la mobilité géographique et inter-structure des collaborateurs auxquels le développement du Groupe offre des opportunités multiples. Plus que jamais, ce sont l'identification des potentiels et le développement des compétences de leadership aux postes clefs qui permettront au Groupe de se déployer rapidement et efficacement.

FOCUS

Evaluation des compétences managériales à 360°

- Apparue en France dans les années 90, l'évaluation managériale à 360° se développe dans les grandes entreprises, dans le cadre de chantiers menés autour du management des compétences. Certains l'appellent "le retour d'information à 360°", d'autres "360° Feedback", "perception managériale à 360°", ou encore "évaluation multiperspective".

Quel que soit son nom, il s'agit pour un manager de faire distribuer un questionnaire à son entourage (son supérieur hiérarchique, ses pairs, ses collaborateurs et, parfois, ses clients et ses fournisseurs) pour obtenir un feedback sur son comportement managérial, puis de comparer cette restitution confidentielle à sa propre perception. L'anonymat des observations est de rigueur, sauf pour le supérieur hiérarchique puisqu'il est en général unique.

Le 360° est un bon outil de cohésion d'équipe quand il est bien utilisé. Le manque de communication, les malentendus, les représentations différentes sont à l'origine de la plupart des dysfonctionnements humains. La qualité de la relation que nous établissons avec les autres est largement tributaire de l'image que nous en avons. En permanence, notre perception de nous-mêmes et des autres influence notre relation à l'environnement. Pour qu'une évolution s'opère, il est nécessaire de prendre conscience de l'écart entre le discours et les actes, entre sa propre perception et celle de son entourage. Le 360°, basé sur le volontariat, amène les personnes à réviser leurs représentations, à donner du feedback et à se remettre en question dans une perspective de changement de comportements.

A la demande de certains de ses clients implantés sur plusieurs continents, MERLANE Consultants a fait évoluer son outil en proposant le 360° en ligne. Le questionnaire est accessible via internet 24h/24, ce qui permet aux participants de le remplir au moment le plus opportun, quelle que soit la situation géographique. Il est bâti "sur mesure" à partir du référentiel de management interne à l'entreprise cliente.

Le rapport élaboré en fin de processus fait office de support lors de l'entretien de restitution avec la personne évaluée, afin de définir et mettre en œuvre un plan d'actions, suivi ou non du soutien d'un coach.

Le coach est un facilitateur qui aide la personne évaluée à prendre du recul, à recontextualiser les réponses, à envisager des objectifs réalistes et à se fixer des axes de développement personnels et professionnels.

MERLANE INTERNATIONAL

Jean Monteiro

Directeur Général de Mecaplast Ibérica

Mecaplast Ibérica renforce son système d'évaluation des performances

« L'entretien est un élément pivot pour le développement de notre approche de la gestion des ressources humaines. Il représente un moment privilégié de dialogue entre le manager et chacun de ses collaborateurs. C'est d'abord l'occasion de diagnostiquer des situations individuelles. Cela oblige le manager à mieux prendre en compte l'individu dans l'équipe et dans l'entreprise. Toutes les personnes ont leur jardin secret ; l'entretien ouvre une fenêtre sur ce jardin, utile pour l'entreprise. Découvrir le "moteur" secret, c'est faire la plus grande partie du chemin.

L'entretien offre une voie pour y parvenir, en trois parties. La première permet de faire le bilan de l'année (ou de la période) écoulée, en s'arrêtant sur les objectifs et les résultats atteints, ainsi que les difficultés rencontrées. C'est la qualité du dialogue instauré alors qui permet de comprendre en profondeur les comportements du collaborateur. La deuxième partie consiste en un bilan succinct de compétences qui permet de mieux connaître les compétences de chaque collaborateur et d'échanger avec lui sur ses forces et ses points d'amélioration face aux exigences de son travail. Elle permet en particulier d'identifier des potentiels "cachés", ignorés. La dernière partie cherche à arriver à un accord mutuel pour s'orienter vers des objectifs individuels et des actions d'amélioration que le collaborateur mettra en œuvre avec le soutien de son manager. Elle prend aussi en compte les aspirations du collaborateur, pour l'aider à évoluer professionnellement, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur. Ce n'est pas un retour au courant des "Relations Humaines" ! Il faut faire en sorte que toutes les personnes connaissent au mieux le potentiel d'avenir de la société pour qu'elles prennent en main leur devenir. On ne va pas leur tracer le chemin, décider pour chacun. Ce ne sont pas des ressources humaines, mais bien des humains pleins de ressources ! »

MECAPLAST IBÉRICA 2002

41 M € de chiffre d'affaires
380 personnes
20,4 M € d'investissement

MERLANE OUTSOURCING

Richard Brown,

Head of Recruitment Services.

Airbus Central Entity externalise la gestion des recrutements

« Nous faisons appel depuis juillet 2002 à MERLANE Outsourcing pour externaliser une partie de nos recrutements. Nous souhaitons en effet confier cette mission à des professionnels s'y consacrant à plein temps, afin de soulager la charge de travail de notre équipe, d'accélérer le processus, et de gagner en pro-activité auprès de nos Managers.

En constante liaison avec notre service RH, les consultants de MERLANE Outsourcing procèdent à une analyse complète du besoin de chaque manager, en affinant avec lui le profil recherché. Ils nous font ainsi bénéficier de leur expertise pour construire les descriptions de fonction et les annonces à mettre en ligne sur notre site AIRBUS afin de les rendre plus percutantes et proches de notre cible. Ayant assuré la gestion et la présélection des candidatures, ils présentent parallèlement au manager une short-list de candidats et nous fournissent un dossier de présentation détaillé, avec une évaluation poussée de la personnalité et de la motivation de chacun. Un reporting hebdomadaire nous permet de suivre régulièrement l'état d'avancement de chaque dossier et de disposer de statistiques précises sur la gestion des candidatures.

Leur forte pro-activité auprès tant des Managers que des candidats ou de notre service RH nous a permis une accélération marquée du processus général de recrutement sur les postes pris en charge. Les consultants de MERLANE Outsourcing sont enfin amenés à conseiller certains Managers dans leurs approches et techniques de recrutement, afin de les aider à développer leurs compétences et affiner leur sélection dans ce domaine. »



MERLANE CONSULTANTS

Marc Delamare,

Contrôleur de Gestion

Talc de Luzenac

Un programme participatif de réduction des coûts

Pour garder un avantage concurrentiel sur le marché du talc, le Groupe Luzenac s'est lancé au niveau de chacun de ses sites dans un programme de réduction de coûts nommé Luzenac Opportunity for Optimisation Program (LOOP). Il s'agit d'une approche volontariste de réduction de coûts et d'amélioration de la productivité au niveau de l'ensemble des activités de l'entreprise, fonctionnelles et opérationnelles. Talc de Luzenac a choisi MERLANE Consultants pour être accompagnée dans cette démarche sur son site de Toulouse. Les consultants se sont appuyés sur une démarche très participative de type "bottom-up" favorisant la remontée des idées et propositions de chacun au travers de réunions utilisant diverses techniques telles que le brainstorming, les réflexions guidées, etc. Le contrôleur de gestion a complété cette approche par une évaluation technico-économique des propositions émises, validées par le Comité de Direction. Talc de Luzenac a souhaité bénéficier de l'assistance d'un consultant afin de mobiliser les différents acteurs dans cette démarche, animer les groupes de travail en encourageant les participants à exprimer leurs idées, en facilitant le débat, en développant leur créativité. Il s'agissait aussi de maîtriser les risques de conflit, de rejet ou de résistance passive et d'aider à l'approfondissement des idées émises susceptibles de générer des économies de coûts.

Au final plus d'une vingtaine d'idées seront mises en œuvre sur une période de 2 ans devant générer une réduction de 5% des charges externes.

Extraction, broyage, conditionnement, transport et commercialisation de talcs
400 000 tonnes par an
Filiale du Groupe d'envergure mondiale
Luzenac Group - 1,5 millions de tonnes par an

MERLANE SANTE

REFLEXION STRATEGIQUE : UN LUXE POUR LES ETABLISSEMENTS DE SOINS ?

Quel avenir pour mon établissement à 5 ans au-delà des seules contraintes réglementaires ? Quelle réflexion pour anticiper le prochain contrat d'objectifs et de moyens et me positionner dans l'environnement partenarial ? Quelle doit être ma réponse aux directives du SROS ? Comment et pourquoi engager un processus de changement ? Comment garantir la pérennité de mon établissement et positionner son offre de soins dans un périmètre géographique pertinent ?

Autant de questions qu'un directeur d'hôpital public ou PSPH, de clinique privée se pose quotidiennement devant les difficultés de la gestion "des hommes et des organisations".

Or prévoir l'avenir, anticiper et développer un style de management efficient, implique une réflexion stratégique qui nécessite une prise de recul rarement jugée comme prioritaire dans son emploi du temps.

Il est donc impératif d'agir :

- agir pour dresser un état des lieux réaliste de la situation présente de l'établissement
- agir pour envisager la situation future si rien ne change
- agir pour construire un projet structuré
- agir en coordonnant les volontés humaines de son établissement afin de les mobiliser autour du projet
- agir en recherchant les axes de différenciation et les compétences distinctives
- agir pour conserver ou conquérir de nouvelles parts de prestations de soins

Par expérience, en dernier lieu dans un Centre performant de soins palliatifs du Nord de la France, MERLANE Santé s'investit en accompagnant la direction de l'établissement : directeur, DRH, président de la CME, infirmier général... dans l'élaboration d'un projet

stratégique valable pour les 5 ans à venir et la constitution de plans d'actions correspondants.

Centrée sur une formation action des décideurs opérationnels, facilitant l'appropriation de la démarche et sa mise en œuvre, l'intervention de MERLANE Santé permet l'émergence d'une vision commune transverse dans le respect de la culture de l'établissement. Elle s'appuie sur un accompagnement méthodologique et un transfert de compétences.

L'objectif est de développer la réflexion stratégique dans le secteur de la santé, sans rechercher l'affrontement avec des établissements "gênants" pour ne pas dire "concurrents", mais en servant avant tout les véritables besoins du malade dans le cadre de la politique de santé publique nationale.

C'est quoi, l'immatériel ?

Visite d'une PMI des Pays de l'Adour

Les dirigeants ajouteront-ils un nouveau ratio "i" à leur analyse du retour sur investissements ?

Des investisseurs ont acquis une entreprise qui, sur la base des critères d'évaluation classiques, n'a aucune valeur

Mais qu'est-ce qui peut bien amener deux investisseurs à s'intéresser à une entreprise dont les ratios financiers usuels sont tous "au rouge", dont la productivité du travail est très en deçà de la concurrence, dont la qualification de la grande majorité du personnel est faible, l'équipement est largement obsolète et non productif et qui n'a ni brevets, ni marques ni produits propres ?

Est-ce une invraisemblable erreur d'évaluation, un improbable coup de cœur ou de folie ?

En quelques mois seulement, tout semble se redresser et les résultats sont là : la production a triplé en moins de deux ans, une véritable sur-valeur ajoutée fait son apparition.

Qu'ont-ils fait ?

Dans un premier temps, la survie de l'entreprise est passée par une réduction drastique de ses charges comparées à son niveau d'activité. Cela s'est traduit par une forte réduction d'effectif. En même temps que le "plan social", ses licenciements et ses mesures d'accompagnement, une action de relance de l'entreprise a été mise en œuvre vers ceux qui sont restés et doivent en assurer l'avenir.

Après une longue histoire paternaliste, l'entreprise venait de passer des années sans présence effective de la direction. **Le nouveau style de management** mis en œuvre marque la rupture avec ce fonctionnement. Chacun est dorénavant mis en situation, avec des objectifs concrets, assuré d'un **accompagnement** par son responsable hiérarchique, et ce jusqu'au sommet de la courte hiérarchie.

Tout cela prend place dans un vaste plan d'action formation qui concerne chaque personne de l'entreprise. Un plan qui prend d'abord en considération le niveau de compétence et les aptitudes de l'intéressé pour le

"pousser" le plus loin possible en développant des comportements pratiques et de réflexion et des situations concrètes d'apprentissage.

Ce rachat avait-il donc du sens ? Où sont cachés les chaînons manquants à nos critères habituels de valorisation ?

Il y a tout d'abord, à l'évidence, l'appréciation d'une "valeur" intrinsèque donnée à l'entreprise. Cette valeur est extra-comptable, sans référence directe au bilan, mais pourtant chiffrée puisque génératrice d'un investissement financier en deux temps : coût d'acquisition puis coût de la mise à niveau.

Sur le **plan objectif**, les investisseurs ont constaté que, même dans l'état de non valeur comptable au moment de la reprise, l'entreprise conservait une forte réputation auprès de ses clients, pourtant connus comme particulièrement exigeants sur la qualité du produit : respect des spécifications, aspect des produits.

Elle était considérée comme pratiquement la seule à pouvoir réaliser des produits complexes ainsi que des séries courtes ou moyennes. Incontestablement, elle disposait d'une compétence collective.

Sur un **plan subjectif**, cette entreprise intéressait également nos investisseurs parce que l'entreprise familiale dont ils sont issus s'adresse au même marché, ils ont l'expérience de cette forme de production combinant intervention industrielle et intervention manuelle.

Leurs propres points forts correspondent aux points les plus faibles de l'entreprise visée.

L'acquisition avait donc **du sens**.

Quelles sont les clés de cette réussite inattendue ?

Incontestablement, nous sommes en présence d'une association dynamique de facteurs complémentaires :

- la perception des **faits** et l'intuition permettant une vision globale et qualitative,



- l'appréciation de gisements de richesses non exploitées,
- des choix et des décisions fondés sur le projet et les **valeurs** des dirigeants,
- une construction **logique** prenant en compte la **culture** et les valeurs sous-tendant le fonctionnement de l'entreprise,
- un plan d'action fondé sur le développement de la **responsabilité des hommes** et de leurs compétences.

L'immatériel ? C'est simplement tout cela...

Et c'est une véritable source de richesse complémentaire qu'il convient d'entretenir et de développer au même titre que les biens matériels.

Parce que c'est là que se situe le berceau de l'innovation, de la différenciation, de la pérennité et de la croissance de l'entreprise, mais aussi de la satisfaction des clients et des collaborateurs.

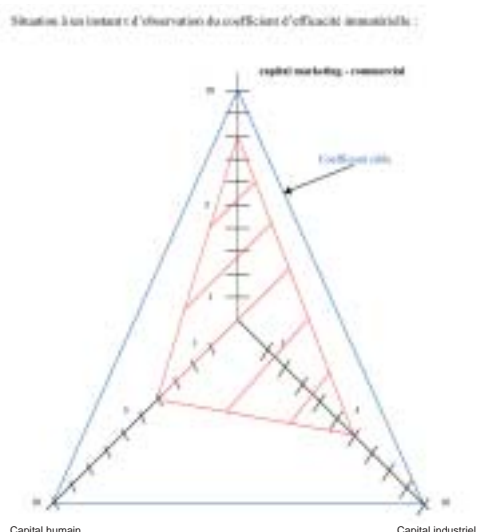
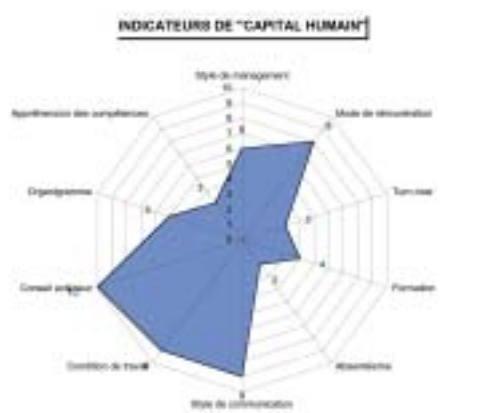
C'est par là aussi que passent la fidélité et l'implication des hommes, leur motivation à faire du mieux possible pour participer à la réussite de leur entreprise....

Alors l'investissement immatériel bénéficiera-t-il d'une ligne d'amortissement au bilan au même titre que l'amortissement matériel ? Les dirigeants ajouteront-ils un nouveau ratio "i" à leur analyse du retour sur investissements ?

Nous n'en sommes pas là, mais nombreux sont ceux qui recherchent une méthode de valorisation du capital immatériel de l'entreprise et les valeurs boursières sont déjà très sensibles à l'impact de l'immatériel sur la valeur réelle de l'entreprise.

D'après l'introduction à l'outil "Investissement immatériel dans les PME-PMI" Développé par Adour Compétitivité dans le cadre du Club Consultants

Adapté pour MERLANE Consultants par Françoise MOREAU Directeur Général. Source François BENOIT-CATIN avec le concours de Patricia ACKIN consultants.



Interview de Jean Monteiro, Directeur Général de Mecaplast Ibérica

Le succès de MECAPLAST IBÉRICA : un management par défis

1987 : Acquisition, par le Groupe MECAPLAST, d'une participation majoritaire dans OLMEDO INDUSTRIAL, une PME installée à 30 kilomètres de Madrid, spécialisée dans l'injection de plastique.

L'entreprise compte alors une cinquantaine de salariés permanents et une trentaine de CDD et fournit des composants en plastique à des équipementiers automobiles, mais aussi à d'autres secteurs industriels, essentiellement pour le marché espagnol. A partir de 1989, le secteur automobile connaît des bouleversements liés à la crise économique. Les constructeurs se concentrent, développent des plateformes communes (châssis et moteurs) et destinent leurs nouveaux modèles, où qu'ils soient fabriqués, à un marché européen. Ils réduisent aussi considérablement le nombre de leurs fournisseurs. Les sous-traitants locaux doivent impérativement répondre à des normes européennes de qualité, sous peine de disparaître.

Entre 1990 et 1993, Mecaplast Ibérica a beaucoup souffert pour y parvenir. « *Nous avons maintenu nos principaux clients et nous nous sommes centrés sur notre métier : développer et fabriquer des produits à base de transformation de matières plastiques de qualité pour le seul secteur automobile. Le chiffre d'affaires est passé de 2,1 à 6 millions d'euros. L'entreprise a retrouvé son équilibre en 1993.* »

Retour à l'équilibre : ce qui a changé, c'est la mentalité

Avec le même effectif, nous sommes progressivement passés de la **recherche de coupables à la recherche de solutions**. Les exigences des clients sont plutôt des opportunités que des menaces. Nous avons patiemment traqué les sources de la non qualité, à tous les niveaux, et dans tous les processus : développement produit, approvisionnements, planification, production et distribution, etc.

Atteindre la taille critique et multiplier le chiffre d'affaires par 3 !

Une étude stratégique réalisée en 1994 nous a montré que pour nous maintenir au premier niveau, nous devons multiplier notre chiffre d'affaires par 3 pour atteindre la taille critique voulue par les constructeurs. Nous avons donc élaboré un business plan ambitieux, basant notre croissance sur la production en local de nouveaux produits déjà maîtrisés par le groupe en France. La mise en œuvre de ce plan a nécessité la construction d'une nouvelle usine, et le déplacement de toute l'entreprise à 10 kilomètres de l'ancien site. Symboliquement, la première pièce

sortie en production de la nouvelle usine, en 1997, était un couvre culasse moteur, très innovante techniquement, démonstratrice du savoir faire du groupe et d'une certaine audace. Laquelle a payé, puisque nous avons régulièrement compté de nouveaux constructeurs parmi nos clients, et de nouveaux produits dans notre offre, notre chiffre d'affaires passant à 13 millions d'euros en 1998, puis 24 en 1999 et 34 millions en 2001.

Le soutien du groupe a été déterminant

La confiance et la persévérance de l'Actionnaire nous a permis de survivre aux aléas de la première étape. L'approche qualité, l'innovation produit, la R&D ainsi que la politique d'investissement constituent l'axe fondamental de différenciation du Groupe. Toutes ces entités développent les processus de certification les plus avancés du secteur : ISO 9000, EAQF, ISO/TS 16949 et ISO 14000.

Tout a reposé, dès le début, sur la communication

Je viens initialement de chez Sony, où opère le style japonais de communication : simplicité et clarté. Ce style, « imparti » par la direction, a permis de générer la crédibilité nécessaire auprès des collaborateurs qui avaient connu auparavant un management autoritaire, fondé sur la méfiance réciproque et le rejet systématique de la faute sur « l'autre » et un manque total d'écoute et de reconnaissance.

Nous avons aussi toujours travaillé à deux niveaux complémentaires : les objectifs de développement de l'activité et le rôle de la qualité totale. Cela a nécessité de sensibiliser toute l'entreprise, équipe par équipe, aux tendances du marché, aux exigences des clients, menaces et opportunités pour l'entreprise et pour les personnes qui la composent, et d'expliquer la stratégie et la culture du groupe MECAPLAST.

1998, un nouveau défi : garder le rythme de croissance, maintenir la rentabilité et augmenter la satisfaction client

On n'a besoin ni de la même organisation ni des mêmes compétences pour gérer 50 personnes en situation de crise et 300 en situation d'expansion.

Nos managers avaient besoin de prendre du recul, ils étaient stressés. Malgré la bonne communication au sein du comité de direction, l'information ne descendait pas suffisamment et ne permettait pas aux autres niveaux d'anticiper, de se préparer aux changements. Nous avons revu l'organisation et développé la

délégation et toute notre équipe de direction s'est formée au sein d'un programme exécutif MBA avec le Centre de Perfectionnement aux Affaires-HEC de MADRID basé sur l'étude de nombreux cas d'entreprises de tous secteurs et animés par des dirigeants très expérimentés. Ce fut salutaire pour apprendre à se remettre en cause et acquérir les connaissances qui renforcent la confiance en soi et vis-à-vis des autres.

Notre défi aujourd'hui porte plus sur la rentabilité que sur la croissance

Résister aux effets de la globalisation suppose d'atteindre des niveaux de performance supérieurs, pour générer la satisfaction « vraiment totale » de nos clients tout en prenant en compte les actionnaires, le personnel et les partenaires économiques et sociaux. Notre objectif 2003 est d'atteindre le zéro défaut chez tous nos clients. Pour y parvenir, nous remettons en cause, une fois encore, nos processus, nous recherchons l'engagement de tous nos collaborateurs. 36% de l'effectif participe actuellement à des groupes de progrès basés sur le volontariat, notre objectif est d'atteindre 50% dans l'année.

De nouvelles attentes de la part du personnel

Par ailleurs, au cours des années 90, les exigences et les attentes des salariés ont évolué, les seuls signes de reconnaissance « traditionnels » ne suffisent plus, 50% de personnel féminin, d'origine locale, travaille en 3x8. Nos salariés veulent non seulement savoir où va l'entreprise, mais aussi si son projet coïncide avec leurs souhaits d'évolution professionnelle. Ils revendiquent aussi plus de participation aux décisions. Si on veut vraiment arriver à mobiliser toutes ces énergies, il faut connaître chaque individu, ses compétences et ses attentes et orienter le management vers de nouveaux rôles et de nouveaux outils : c'est notre nouveau « chantier » en cours...



Jean MONTEIRO et une équipe d'opérateurs
Directeur Général

Depuis 1987, date de son implantation en Espagne, les managers de Mecaplast n'ont cessé de progresser en attaquant de front tous les défis successifs de la vie de l'entreprise et en s'appuyant sur la richesse de leurs Ressources Humaines

Le Groupe MECAPLAST 3 500 salariés / 400 M €

Fondé en 1955 par Charles MANNI, son président actuel, le Groupe MECAPLAST, dont le siège est basé à Monaco, a pour vocation d'être un partenaire de premier niveau pour les industriels globalisés du secteur automobile. Sa stratégie de développement prend appui sur ses exigences de qualité, ses capacités technologiques et innovatrices et sur une politique internationale d'implantation proche des grands centres de production de ses clients. Le groupe compte aujourd'hui plus de 3500 salariés et a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros. Ses activités regroupent 20 usines et 8 unités et centres techniques, répartis dans 16 pays. Le groupe continue actuellement son expansion, comme en témoignent l'acquisition de Neyr Group en 2002, et ses propres prévisions de chiffre d'affaires pour 2003 qui atteignent 400 millions d'euros.

Groupe Volkswagen France : la Gestion des Ressources Humaines comme levier de différenciation



Benoît Sys
D. R. H. Groupe Volkswagen France

Une expérience unique
en France dans
le management
de réseaux qui met la
Ressource Humaine au
cœur de la performance.

Premier importateur d'automobile en France

Le Groupe VOLKSWAGEN France, créé en 1960, représente en 2002 10,8% des parts de marché (242 854 véhicules immatriculés).

Le Groupe VOLKSWAGEN France est constitué des réseaux de concessionnaires de cinq marques : Volkswagen, AUDI, VW Utilitaires légers (VUL), SKODA, SEAT.

L'organisation des réseaux du Groupe VOLKSWAGEN France est très diversifiée, on trouve des concessions monomarque et monosite, des concessions multimarques, des concessionnaires spécialistes, des concessionnaires exclusifs, des sites principaux et des relais, des univers spécifiques de Marque, distincts et différents.

Avec 636 contrats de Concession, 1810 points de vente, le Groupe VOLKSWAGEN France représente aujourd'hui 16 000 personnes et plus de trente métiers dans les réseaux.

Le service passe par les Ressources Humaines

Le secteur de l'automobile est excessivement concurrentiel, la bataille économique se gagne non seulement sur l'image et la qualité des produits du constructeur, mais aussi et surtout sur la qualité du service fournie par le distributeur et perçue par le client.

Cette réalité,
valable
d a n s

d'autres secteurs, la Direction et la DRH du Groupe Volkswagen France ont décidé de s'en saisir et d'agir pour accroître la valeur de leurs services auprès de leurs clients.

Qui dit service dit immédiatement qualité et compétence des hommes et des femmes qui, tous les jours, sont au contact des clients et prospects, qualité du management qui organise l'activité, donne du sens à la mission de chacun et mesure les résultats financiers de l'entreprise.

Conscients des enjeux de business et de résultats liés au Développement de la Ressource Humaine de ses réseaux, le Groupe Volkswagen France a décidé de mettre en place, en partenariat avec le Groupe MERLANE, une force RH opérationnelle chargée d'aider un panel de 180 concessions (l'équivalent de 6000 personnes) réparties sur tout le territoire à faire de leurs Ressources Humaines un véritable levier de différenciation et d'accroissement des résultats.

Une équipe de Conseillers RH externalisée

Le dispositif est concret et opérationnel. MERLANE Outsourcing a constitué une équipe de six Conseillers RH en charge d'un portefeuille de 30 concessions chacun. Leurs missions sont les suivantes :

- **Aider** les Concessionnaires à mieux former leurs équipes (vente, technique, SAV, administration) en élaborant des plans de formation adaptés à leurs besoins actuels et prévisionnels, en utilisant toutes les ressources de formation des

marques du Groupe Volkswagen France, en favorisant le déploiement des connaissances au poste de travail ;

- **Appuyer** les concessionnaires dans leurs démarches de recrutement afin de gagner en efficacité et d'intégrer les meilleurs profils au sein de leurs entreprises ;

- **Effectuer** pour chaque concession un diagnostic RH complet permettant de mettre en œuvre des actions concrètes de recrutement, de formation, de fidélisation, de développement du management...

Par ailleurs les ressources de back-office de MERLANE Outsourcing offrent à l'ensemble des Concessions du Groupe Volkswagen France une prestation de "hot line" juridique et sociale afin de les appuyer dans le management au quotidien de leurs équipes.

Premiers résultats

Le dispositif est lancé depuis septembre 2002 :

- un diagnostic RH, benchmarking inter-concessions.
- des plans de formations centrés sur les besoins précis des concessions,
- plus d'une centaine d'actions de conseils en matière de droit social et de gestion du personnel,
- plusieurs dizaines de recrutements en cours pour les métiers de chef des ventes et responsable Service Après Vente.

Le début d'un partenariat étroit et prometteur entre une équipe de conseillers RH externalisée et un réseau national de concessionnaires indépendants.



Formation gestes et postures : une forme de prévention de la santé dans l'industrie

La demande des entreprises porte en général sur la prise en charge de salariés postés, effectuant des manutentions et/ou ayant des contraintes posturo-gestuelles fortes. La réponse formation-action de prévention de maladies professionnelles, essentiellement lombalgies et troubles musculo-squelettiques et des actions de travail liées aux manutentions, gestes et postures s'avère particulièrement adaptée.

100 000 accidents du travail par an !

Cette préoccupation est étayée par des statistiques récentes qui indiquent que :

- 1/3 des accidents de travail est dû à des manutentions (coût d'1 milliard d'€ en 2000).
- Le mal de dos en entreprise représente 100 000 accidents du travail et 3,5 millions de journées d'arrêt de travail chaque année en France.
- Le Décret du 3 septembre 1992 fait obligation aux employeurs de former les opérateurs effectuant régulièrement des manutentions.

Parallèlement, on apprend que les lombalgies liées aux manutentions sont reconnues maladies professionnelles depuis le 15 février 1999 :



- (pour le tableau 57) les affections périarticulaires représentent 13 385 cas (soit 61,7% des maladies professionnelles)
- (pour le tableau 98) les affections chroniques du rachis lombaire dues aux charges lourdes représentent 1 661 cas (soit 7,7% des maladies professionnelles)
- (pour le tableau 97) les affections chroniques du rachis lombaire dues aux vibrations représentent 396 cas (soit 1,8% des maladies professionnelles)

Ainsi, les recommandations les plus récentes sur la prévention des lombalgies en entreprise, insistent sur **la complémentarité entre l'amélioration des conditions de travail et une formation des opérateurs, adaptée aux possibilités et antécédents de chacun.** MERLANE Santé propose et met en œuvre cette formation.

Une intervention sur mesure

Selon l'expertise collective INSERM (nov. 96), ces actions de prévention sont d'autant plus efficaces qu'elles s'inscriront dans la durée, qu'elles mobiliseront l'ensemble des acteurs concernés et qu'elles s'attaqueront à l'ensemble des dimensions du problème : gestes et

postures adaptés et personnalisés des salariés, ergonomie générale ou de proximité des postes de travail...

Pour accompagner l'entreprise dans la mise en place d'une prévention efficace, MERLANE Santé déroule son intervention en suivant les étapes :

- Visite de l'entreprise,
- Prise en compte des données objectives recueillies sur site auprès de la direction, du DRH, du médecin du travail, du responsable du CHSCT, de l'infirmière ou de l'assistante sociale,
- Etude sur site du métier et des enjeux des acteurs impliqués
- Réalisation des entretiens individuels ou de groupe,
- Analyse des conditions de travail de chaque groupe de salariés,
- Elaboration d'une formation spécifique théorique et pratique en groupe,
- Proposition d'une prise en charge individuelle de chaque salarié pour un suivi et une évaluation des effets de la formation.

Les méthodes, les moyens et les techniques utilisés par **des professionnels de la santé, médecin, kinésithérapeute formé à l'école du dos**, récemment mis en œuvre dans une filiale industrielle du groupe Saint-Gobain emballages, répondent ainsi parfaitement aux attentes des salariés et ne sont pas des "copier coller" de formations administratives.

Le programme proposé repose sur un référentiel modulable, intégrant des objectifs pédagogiques réalisables et atteignables par les participants : du rappel de l'anatomie de la colonne vertébrale à l'apprentissage des positions dites idéales ou de compensation... sur le lieu du travail.

Contacts :
Docteur Henry-Jacques Bussière,
Christiane Daban, kinésithérapeute.
Tél. 05 61 00 91 91.ou
hjbussiere@merlane.com

Aujourd'hui, devant la recrudescence de plaintes et d'arrêts de travail pour des pathologies relevant de la catégorie des "maladies du dos", et pour mieux anticiper sur la prévention des maladies professionnelles y afférant, MERLANE SANTE accompagne les entreprises qui mettent en place une formation médico-technique de leurs salariés.

INTERVIEW DE M. PIERRE LACOUT

Président du directoire de la
VOA verrerie d'Albi (81)

« Nous cherchons depuis longtemps une solution pour accompagner dans nos ateliers de fabrication nos opérateurs qui manient de nombreuses fois des poids et ce, dans des conditions de travail difficiles. Recherches infructueuses car peu de solutions sont adaptées au monde industriel.

Notre objectif est d'une part d'aller au delà de la réglementation que nous appliquons déjà, et de nous permettre d'augmenter le nombre de changements de moules avec des salariés qui soient moins fatigués car travaillant avec de meilleurs fondamentaux de postures.

Nous étions donc convaincus de la nécessité d'une formation assurée dans les règles de l'art avec des professionnels de la santé. La formation proposée par MERLANE SANTE répond dans ce sens à notre attente, car elle nous permettra de mener de front la recherche d'un meilleur bien être du salarié avec moins d'absentéisme et la performance de notre entreprise ».

Le Décret n° 92-958 du 3/09/92 (JO 9/09/92) relatif aux prescriptions minimales de sécurité et de santé concernant la manutention manuelle de charges comportant des risques, notamment dorso-lombaires, pour les travailleurs, indique dans son article Art.R 231-71.: (...) l'employeur doit faire bénéficier les travailleurs dont l'activité comporte des manutentions manuelles :

- d'une information sur les risques qu'ils encourrent lorsque les activités ne sont pas exécutées d'une manière techniquement correcte (...)
- d'une formation adéquate à la sécurité relative à l'exécution de ces opérations ; au cours de cette formation, qui doit être essentiellement à caractère pratique, les travailleurs sont instruits sur les gestes et postures à adopter pour réaliser en sécurité les manutentions manuelles.



AGENDA



• Le Groupe MERLANE est membre du Comité de Soutien du **Mouvement Génération RH** dont le lancement officiel a eu lieu le 26 février 2003 au CNIT. Ce mouvement est une réponse originale aux défis futurs qu'auront à relever les "jeunes professionnels RH" qui apporteront leur propre vision de la conduite du changement. L'objectif de ce mouvement est double :

- Résoudre les grands défis RH actuels et futurs
- Promouvoir la fonction RH comme réellement stratégique dans l'entreprise et son environnement

Le lancement de ce mouvement a été couplé avec le **2^{ème} Anniversaire de la Revue RH&Management** et avec la création du **Trophée du meilleur binôme PDG/DRH**.

Génération RH a été créé à l'initiative d'Edgard ADDED, Président du CIDEM (Centre Interactif du Développement des Entreprises) et est présidé par Bernard COULATY, DRH de PERNOD S.A.

• **Les petits-déjeuners du Groupe MERLANE 2003**

Le Groupe MERLANE renouvelle ses "Petits-déjeuners" en 2003 à Paris dont les dates sont les suivantes :

- 20 mai	- 21 octobre
- 17 juin	- 18 novembre

• **2^{ème} Semaine Portes Ouvertes sur les Ressources Humaines**



Le CIDEM réitère cette manifestation qui a déjà eu lieu en juin 2002. Il s'agit d'un salon "éclaté" dont les rencontres, débats, conférences et forums sont répartis géographiquement dans Paris - Ile-de-France pendant une semaine.

MERLANE Outsourcing sera présente à cette manifestation par l'organisation d'une conférence-débat sur le thème : **Externalisation des Services de la Fonction Ressources Humaines**. Cet événement aura lieu au Pavillon Ledoyen, Paris, le 17 juin 2003.

ON A LU POUR VOUS

LES RITES DANS L'ENTREPRISE

- **Jean-Pierre JARDEL et Christian LORIDON**
Les Echos Editions

Un livre très original signé par un socio-anthropologue intéressé par les organisations et un spécialiste de la gestion du temps. Une analyse pointue et vivante des temps ritualisés de l'entreprise qui structurent sa vie comme celle de ses acteurs (dont la fameuse machine à café...). Un outil de compréhension du monde du travail et de l'entreprise par de grands témoins. Une démonstration claire, agrémentée d'exemples pris dans un large échantillon d'entreprises et illustrée de nombreux témoignages.

L'ART DE NE PAS TRAVAILLER

- **Ernie ZELINSKI** - *Editions d'Organisation*

Mis à part quelques surdoués de naissance, le commun des mortels a souvent vite fait d'en oublier les secrets ! Et paradoxalement, à une époque où la valeur sociale du travail est au cœur de bien des débats, ceux qui travaillent trop, ceux qui ne travaillent pas ou plus, finissent par se retrouver dans des difficultés semblables avec leur temps libre...

DITES-LE AVEC DES GRAPHIQUES

- **Gene ZELAZNY** - *InterEditions*

Bien conçus et bien réalisés, les graphiques appuient le message que l'on entend faire passer. Ils permettent de communiquer plus vite et plus clairement que de simples listes de chiffres. A l'inverse, des graphiques complexes ou mal choisis perturbent la compréhension de l'exposé et vont à l'encontre des intentions de leur auteur. Ce livre nous guide, pas à pas, des données chiffrées à leur traduction sous forme visuelle. Il décrit les étapes indispensables à l'élaboration de graphiques justes et efficaces, véritables relais du discours oral ou écrit : définir le message, identifier la comparaison à établir, puis choisir le type de graphique le plus pertinent, à partir d'une sélection de quatre-vingts graphiques à consulter pour y puiser des idées chaque fois que vous en aurez besoin.

TELEX

• **Management de crise**

Jean-Claude MERLANE a animé un séminaire de formation en janvier au **CPA** (Centre de Perfectionnement aux Affaires), l'Executive MBA d'HEC MANAGEMENT, à Jouy-en-Josas sur le thème "Management de crise" à l'attention d'une trentaine de dirigeants de la Fédération Nationale des Sociétés d'Economie Mixte (FNSEM).

• **Salon Performance & Compétences**

Jean-Claude MERLANE et Jean-Michel MATHIEU étaient présents au salon Performance & Compétences qui s'est tenu le 22 janvier 2003 au CNIT Paris - La Défense. Ils ont témoigné de l'expérience de MERLANE Outsourcing à l'occasion d'une table ronde animée par Laurent GÉRARD, Responsable de la rubrique Formation d'Entreprises & Carrières, sur le thème :

Management de la formation : peut-on tout externaliser ? Pour quels résultats ?

- Comment diminuer les coûts de fonctionnement de la formation ?
- Comment permettre aux acteurs dans l'entreprise de se recentrer sur les missions d'appui et de conseil aux managers ?
- Quelle organisation mettre en place ? Quelle répartition des rôles ?

• **ARTT médical**

Le docteur Henry-Jacques BUSSIÈRE et Merryl PHILIPONEAU-GREMAUX de MERLANE Santé ont été conviés par l'Agence Régionale d'Hospitalisation (ARH) Midi-Pyrénées en février dernier à présenter leur méthode originale d'accompagnement et d'évaluation des besoins de l'ARTT médical devant les directeurs et présidents de la Commission Médicale d'Etablissement (CME) de plus de vingt hôpitaux de la région.

CARNET

• **Nathalie VINCENT**, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse, option "Métiers du conseil en management", a intégré le département Recrutement de MERLANE Outsourcing en juillet 2002 à l'issue d'un stage de fin d'études. Nathalie VINCENT a réalisé une partie de sa formation en alternance au Service Ressources Humaines de la Direction Régionale Midi-Pyrénées de France Télécom. Ses travaux ont essentiellement porté sur la gestion des compétences, la mobilité interne et la mise en place des plans de formation. Elle travaille aujourd'hui aux côtés de Claire MONTAILLIER sous la responsabilité de Dorian PENNER en qualité de Consultante en Recrutement, notamment sur une mission d'externalisation des recrutements des ingénieurs d'AIRBUS Toulouse.

• **Philippe MATHEZ** vient renforcer l'équipe parisienne de MERLANE Outsourcing sur le projet Groupe Volkswagen France. Il était depuis 1989 Consultant-Formateur, spécialisé dans le conseil en management des ressources humaines et l'efficacité commerciale. Il intervenait dans les secteurs de la banque et de l'assurance, des constructeurs et des équipementiers automobiles, de la distribution, de la métallurgie et de l'informatique. Les domaines de compétences de Philippe MATHEZ recouvrent le management d'équipes, les techniques de communication et de négociation, la conduite de réunions et la gestion du temps, la formation de formateurs, le recrutement de commerciaux et le coaching individuel.

• **Vincent POURCHET** est responsable de la Gestion des Ressources Humaines d'une trentaine de concessions du Groupe Volkswagen France. Il est diplômé d'un DESS Droit du Travail et Gestion des Ressources Humaines de l'Université de Paris XIII. Il débute sa carrière au poste d'Assistant du DRH d'ADP-GSI, puis il poursuit son parcours professionnel en tant que Directeur des Ressources Humaines de CHEQUEPOINT, une compagnie internationale de change et de Géodis Logistics Euromatic.



**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 42 96 34 34 - Fax : (33) 1 42 96 96 44

BUREAU LYON
3 rue de la Barre - 69002 LYON
Tel. : (33) 4 78 37 67 33 - Fax : (33) 4 78 02 42 40

MERLANE INTERNATIONAL
Calle Velazquez - 126 - 1A - 28006 MADRID ESPAGNE
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 : Henry-Jacques BUSSIÈRE
Fabrication : Imprimerie LABORIE
Rédaction : Comité de Rédaction
Crédit photos : Jacques VIEUSSENS
Commission paritaire : en cours - ISSN : en cours

www.merlane.com