

# Merlane

ou cœur du

# Management

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

## Editorial

Au cours de différentes rencontres professionnelles récentes, Assises du Conseil CIDEM, Conférence du Conseil Les Echos-Syntec, ou lors d'échanges réguliers avec nos confrères dans des groupes de travail, nous constatons tous des évolutions importantes dans la pratique de notre métier de conseil. J'en retiens deux, très liées entre elles : l'allongement des missions suite à la demande croissante d'accompagnement dans la mise en œuvre des actions de conseil et la tendance, de plus en plus pressante, à rechercher des résultats tangibles, mesurables et contractuellement garantis.

Ainsi resurgit le vieux débat de la profession sur l'engagement de moyens et de résultat. En effet, s'engager à mettre à disposition les moyens en compétences humaines et supports matériels adaptés pour un projet suppose qu'en cas de litige, le client doit apporter la preuve d'une défaillance du consultant. A l'opposé, s'engager sur des objectifs, des résultats clairement identifiés par des indicateurs convenus contractuellement fait peser sur le consultant la preuve de sa non-défaillance !

En France, très peu d'entreprises clientes ont attaqué leurs prestataires conseil en justice (il n'en va pas de même aux Etats-Unis), la juridiciarisation n'est pas d'actualité, le dialogue prend presque toujours le pas sur le conflit ouvert et c'est tant mieux !

Quand un projet rencontre des difficultés, il n'est pas rare que les équipes internes à l'entreprise cliente portent une part de responsabilité dans les dysfonctionnements constatés ; une " remise à plat " du projet débloque la plupart du temps ce moment de tension.

Ce constat conduit à développer deux notions nouvelles, quasi indissociables, pour faire évoluer la relation conseil-client : la co-production et la co-responsabilité.

Depuis le conseil expert jusqu'à l'externalisation, le continuum de service positionne les différents degrés d'implication de la ressource conseil. Le temps des gourous est bien loin. Le conseil s'est banalisé, il est devenu un moyen à forte valeur ajoutée qui vient compléter les ressources internes à l'entreprise pour faire face au nombreux défis de changements.

Au delà de la seule relation contractuelle, nécessaire mais non suffisante, on assiste à un renouveau de la relation de confiance conseil-client. Ce besoin de " sentiment de sécurité " réciproque, du commanditaire et ses équipes envers les consultants et des équipes conseil vis-à-vis de l'entreprise cliente, réactive l'importance d'une relation plus humaine, sincère et loyale entre partenaires qui se fient à la probité de chacun. Bien sûr, elle n'exclue pas les garanties professionnelles de qualité comme l'ISO 9001/2000, la certification Syntec des compétences ou autres labels type OPQCM. Toutefois, celles-ci ne remplaceront jamais cette confiance si importante pour co-produire une valeur ajoutée profitable aux deux groupes d'acteurs associés, momentanément en conseil ou plus longuement en outsourcing.

Jean-Claude MERLANE

Président - Directeur général du Groupe MERLANE

## Centenaire Harley Davidson : la gestion de la marque par ses clients



Un entretien avec  
Berry VAN GESTEL,  
Directeur général Harley Davidson France

Harley Davidson France fait indirectement gérer la marque, la notoriété et la promotion... par ses propres clients ! Même si Harley Davidson est avant tout un mythe, une légende, à l'heure d'un centenaire explosif marqué par des réjouissances mondiales et le lancement de la V-Rod avec la contribution de Porsche, l'intérêt pour la croissance économique est toujours aussi marqué. Après avoir dirigé la filiale Bénélux avec succès, Berry VAN GESTEL est aujourd'hui à la tête de Harley Davidson France. Il nous en explique le fonctionnement.

**Harley Davidson fête cette année son centenaire en s'appuyant sur une nouvelle dynamique amenée dans les années 1980**

Il est vrai que le rachat de Harley Davidson par les salariés en 1982 a donné un second souffle à la marque avec notamment l'introduction du moteur " evolution " et une nouvelle démarche qualité.

Aujourd'hui, la Harley Davidson Motor Company compte cinq structures européennes filiales à 100 % et implantées en Allemagne, Italie, France, Angleterre et Benelux. La filiale française, créée en 1996, est composée d'une équipe de 18 personnes pour une cinquantaine de points de vente.

### SOMMAIRE

• Centenaire HARLEY DAVIDSON .....	p 1-2
• Brèves Groupe Merlane .....	p 3-4
• Du commandement au management .....	p 5
• L'externalisation des activités RH est-elle rentable ? .....	p 6-7
• Les marques s'exportent ! .....	p 8-9
• Hôpital 2007 : du management nouveau...à la conduite du changement .....	p 10
• Vie du Groupe .....	p 11-12

**Précisément, quel est le rôle de la direction générale Harley Davidson France ?**

L'approche est identique dans tous les pays : nous n'avons aucune succursale directe dépendant de la direction générale du pays mais nous travaillons en direct avec chaque point de vente. Tout repose sur le concessionnaire Harley Davidson, véritable entrepreneur qui travaille pour sa propre société. Ces concessionnaires sont à 60% exclusifs Harley Davidson et à 40% multimarques.

d'une structure permettant de rapprocher la marque de tout propriétaire d'une Harley Davidson - de l'ouvrier qualifié au PDG - en le fidélisant autour d'un concept : lieu d'échange sur des aspects techniques, organisation d'évènements et en leur permettant chaque année de bénéficier des avantages du groupement : assistance, conseils, revues... Cela représente aujourd'hui 700 000 membres dans le monde. Le HOG est surtout un formidable vecteur d'image pour la marque car ses membres véhiculent les valeurs,

Chapters en sont la meilleure illustration. Cet esprit, cet attachement que les propriétaires ont pour leur moto font que nos meilleurs vendeurs sont finalement...nos clients !

**Ce sont également des vecteurs de communication pour la marque ?**

C'est vrai. Il s'agit d'une originalité commerciale et marketing, puisque nous ne communiquons pas beaucoup auprès du grand public en dehors



L'une de mes principales responsabilités est de décider de l'ouverture d'une concession. Le succès de Harley Davidson en France dépend en effet aussi bien de la réussite de chacun des concessionnaires que du développement d'un réseau de distribution efficace.

**Sur quelle structure interne vous appuyez-vous ?**

Notre département dealer development (développement de réseau) réalise les études préliminaires concernant la pertinence d'ouvrir telle ou telle concession, la décision finale étant prise en équipe avec un chef de région, le dealer development manager, les responsables technique et marketing.

Le concessionnaire retenu signe un contrat dans lequel il s'engage sur la marque Harley Davidson mais aussi sur ses valeurs : il doit véhiculer son image, participer aux activités collectives, fidéliser les clients... Il est en revanche totalement indépendant dans l'agencement et la décoration de son espace de vente. L'essentiel est que le client sache toujours qu'il se trouve chez Harley Davidson.

**Pour fidéliser vos clients, vous vous reposez donc davantage sur la concession que sur l'impulsion de la Direction générale ?**

Pas seulement : les années 1980 ont été marquées par un changement dans le mode d'utilisation des motos : on est passé du concept de transport et utilitaire vers le concept récréation, loisir, évasion. En 1983, la Harley Davidson Motor Company a eu une initiative très originale en créant le Harley Owners Group, le HOG. Il s'agit

des règles de conduite et l'état d'esprit Harley. Plus localement, le HOG est relayé par le Chapter, club indépendant rattaché à un concessionnaire et géré par les membres eux-mêmes. Le fonctionnement du HOG et des Chapters est véritablement représentatif de la culture Harley très centrée sur ses clients.

**Vous parlez beaucoup de l'esprit Harley Davidson? Qu'est-ce que cela signifie exactement ?**

L'esprit Harley c'est " l'individu dans un groupe " : l'individu du fait que chaque moto est personnalisée en fonction des souhaits de son propriétaire : le modèle, la couleur et tous les accessoires...le groupe, parce que l'esprit Harley se partage. Le HOG et les

des revues professionnelles alors que la notoriété de la marque reste immense et associée à des images fortes depuis de nombreuses années : mythe, légende, esprit de rêve, d'évasion.

**100 ans pour une légende, avec forcément de grands événements ?**

Parler d'une légende c'est parler de quelque chose qui n'existe plus. C'est notre paradoxe : Harley Davidson est une légende toujours vivante au regard de notre implantation et de nos ventes. Pour ce centenaire, de nombreux événements ont lieu tout au long de l'année. Ils rassembleront plus de 400 000 motos dans le monde ! Le point culminant des célébrations aura bien sûr lieu au siège de la firme, à Milwaukee en août, après Barcelone et Hambourg en juin et juillet.

**HARLEY DAVIDSON**

- Premier producteur de +650 cc au monde en volume
- 264 000 motos produites et vendues en 2002 (dont 25 000 motos vendues en Europe et 3 200 en France)
- 48 % de part de marché au Etats-Unis, 20 % au Japon et 8 % en Europe
- 9 200 employés dans le monde
- Chiffre d'affaires monde : 4,1 milliards de dollars (+ 20% d'augmentation en 2002)
- Chiffre d'affaires France : + de 50 millions d'Euros en 2002

## MERLANE INTERNATIONAL

## Merlane international accompagne les équipes commerciales de GEFCO España

GEFCO España est la filiale espagnole du Groupe GEFCO, leader européen de l'intégration logistique. Pelayo GARCÍA COMAS, directeur commercial et marketing nous parle du rôle de la convention annuelle des équipes commerciales.

### Comment avez-vous procédé ?

Nous avons rompu avec le modèle classique de nos conventions qui se déroulaient sur une seule journée, en forme de "grand messe", et laissaient la part belle aux dirigeants, chacun présentant les nouveautés et les objectifs de son département.

La convention 2003 a duré deux jours, temps nécessaire pour **initier un véritable processus de changement**, c'est-à-dire remettre en cause les croyances antérieures et expérimenter de nouveaux comportements.

**L'ensemble du Comité de Direction** a participé intégralement, non pour superviser les débats, mais **pour apporter idées et suggestions, et plus encore écouter** (et parfois découvrir) le potentiel humain présent dans les équipes commerciales.

Elle s'est nourrie des questions et des défis d'une douzaine de volontaires qui souhaitaient recevoir les réflexions et les suggestions de leurs pairs, au cours de sessions de créativité durant lesquelles chacun passait librement d'une table à l'autre.

Nous avons aussi ouvert des espaces d'échange entre tous les départements et unités, pour **que chaque responsable reçoive un feedback sur les attentes de ses clients internes**, afin d'ajuster ses priorités 2003. A la clôture, chacun a **pris des engagements concrets** de mise en œuvre et de suivi des suggestions apportées et chaque agent commercial a défini une priorité personnelle d'amélioration continue.

Nous avons enfin voulu que l'ensemble soit marqué du double signe du travail intensif et de la bonne humeur : **faire des choses sérieuses sans trop se**

**Contact : Robert Ollivier, rollivier@merlane.com**

**prendre au sérieux.** Aujourd'hui, " le soufflé n'est pas retombé " et les actions se déroulent comme prévu.

### Y-a-t-il d'autres ingrédients ou un tour de main spécial pour la recette ?

Dans notre cas, on peut identifier cinq puissants leviers :



Pelayo Garcia et Manuel Dominguez

- trois en amont tout d'abord : notre convention s'est inscrite dans le cadre d'un **remaniement de la structure de la direction commerciale**, cherchant à " renverser la pyramide " en mettant les activités " staff " au service de notre force de vente terrain. Elle s'est aussi inscrite dans la mise en place d'un **nouveau système de rémunération** de nos équipes commerciales, plus en accord avec nos objectifs de croissance et d'équilibre de notre

portefeuille clients. La convention a ainsi servi de tremplin pour présenter ces nouveaux systèmes d'organisations et recueillir les suggestions de tous les intéressés pour les peaufiner. Enfin, nous avons fait appel à MERLANE International **pour nous orienter dans le design et l'animation** de tout l'événement.

- et deux en aval : mon collaborateur direct, responsable du marketing et moi-même assurons un suivi quotidien et appuyons nos équipes régionales en leur rendant visite fréquemment pour les écouter, les orienter, les conseiller. **Enfin, nous animons directement quelques projets transversaux**, comme l'implantation du nouveau système d'informations commerciales, qui permettent de garantir l'alignement de toutes les énergies dans une même direction et selon un schéma commun à tous, indispensable pour partager les informations et les savoir-faire.



## MERLANE CONSULTANTS

## Des financements européens pour promouvoir l'investissement immatériel en PME-PMI



Dix entreprises espagnoles et huit entreprises françaises, situées dans le bassin de l'Adour et le sud des Landes, vont bénéficier d'un **diagnostic stratégique flash** destiné à promouvoir l'investissement immatériel en PME-PMI. Ce diagnostic devrait aider ces entreprises à assurer leur pérennité et leur croissance dans un environnement tendu sur la plupart des marchés.

Penser que la stratégie n'est l'affaire que des grandes entreprises est une erreur. Elle concerne tous les managers : choisir ce qu'on produira, à quel moment on le fabriquera, à quel endroit on le vendra, ce sont là des décisions fondamentales. Mais la stratégie consiste aussi à analyser sa concurrence et l'économie dans son ensemble, à choisir des alliances judicieuses, à gérer des fusions et acquisitions, à assurer un leadership, à piloter l'aspect humain de l'entreprise, à acquérir,

maintenir et développer les compétences clés, source de différenciation.

Un programme, financé par l'Europe dans le cadre d'INTELCAP II est en cours de mise en place. Il vise à inciter les patrons de PME-PMI à considérer l'investissement immatériel comme aussi important pour la pérennité de leurs entreprises que l'investissement matériel, en leur démontrant, par l'action, le bien-fondé de cet investissement pour le développement de leurs activités.

La démarche globale, bénéficiant du financement européen, se déroule sur une période totale de neuf à douze mois de la façon suivante :

1. Les consultants, tous très expérimentés, réalisent le diagnostic flash avec le dirigeant et les postes clés sur une période de 3 jours et sur la base de questionnaires éprouvés.
2. Découle de ce diagnostic un plan d'actions prioritaires organisé en un ou plusieurs projets

internes, chacun faisant l'objet d'indicateurs de mesure des évolutions souhaitées.

3. Le consultant transfère aux équipes internes les outils nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions et au suivi des tableaux de bord.

4. ADOUR COMPETITIVITE en France et CIEN en Espagne accompagnent le dirigeant pendant neuf mois, aux étapes clés du projet.

5. A l'issue de cet accompagnement, le patron de la PME-PMI, les différents intervenants internes de l'entreprise, le consultant et ADOUR COMPETITIVITE se réunissent pour faire le point sur les effets induits par l'action, au travers de l'évolution des indicateurs de mesure.

### • Partenaires de l'action :

- porteur du projet en France : EPSECO
- ADOUR COMPETITIVITE et les experts du Club Consultants, dont en particulier MERLANE Consultants SA et KESM.

### • Démarrage de l'action : juin 2003

- **Entreprises éligibles** : PME-PMI volontaires de moins de 500 personnes, situées dans les pays de l'Adour et le sud des Landes

- **Renseignements complémentaires** : Françoise Moreau, fmoreau@merlane.com

## MERLANE OUTSOURCING

## Externaliser la DRH

En 2002, SILOGIC, société de services informatiques, continue son développement sur la région toulousaine, à Paris et sur la région PACA. Ses effectifs sont en constante augmentation et atteignent désormais près de 400 salariés. Depuis plus d'un an, SILOGIC bénéficie de l'appui de MERLANE Outsourcing pour accompagner le développement et la professionnalisation de la gestion de ses ressources humaines...

Claude RACOIS, devenu PDG, ne peut plus assurer l'intégralité de la fonction DRH qu'il exerçait auparavant en sa qualité de directeur général. Il se trouve devant une alternative qu'il résume ainsi : " soit nous recrutons un nouveau collaborateur, soit nous externalisons la fonction. Le recrutement n'allait pas sans difficultés : le niveau de compétence devait être élevé. D'autre part, il fallait compter avec un temps d'adaptation à la culture d'entreprise avant que le nouveau collaborateur recruté soit vraiment performant ".

Or Claude RACOIS est pris par le développement de l'activité de son entreprise. Dans ce contexte, il lui paraît plus cohérent d'opter pour l'externalisation, en attendant peut-être que la taille et la complexité de SILOGIC nécessite dans quelques années l'embauche d'un DRH à temps plein.

**Une gestion globale des RH**

L'organisation de la fonction RH était répartie entre la direction générale, les managers et la responsable des ressources humaines, collaboratrice de confiance connaissant bien l'entreprise.

L'adjonction d'un tiers DRH externalisé, à temps partiel, a permis de valider certains choix stratégiques ou techniques, tout en apportant un support permanent tant dans le domaine des règles juridiques sociales que dans celui des méthodes et outils modernes de gestion des ressources humaines, des relations sociales ou de la communication interne.

**Les raisons du succès ?**

Pour Claude RACOIS, ce sont la qualité de la relation, le sens de l'échange et la réactivité du "DRH externalisé". " L'essentiel, c'est qu'à aucun moment le DRH externalisé ne se substitue à l'un des acteurs principaux de la gestion des ressources humaines : les managers, la responsable du Service RH et moi-même, bien que nos décisions s'appuient sur les avis et recommandations d'un professionnel de haut niveau ".

Contact : Bernard Nicoud, [bnicoud@merlane.com](mailto:bnicoud@merlane.com)



## FOCUS

## Vous avez dit "Empowerment" ?

L'empowerment, encore un mot d'origine anglo-saxonne utilisé dans notre vocabulaire !

Son emploi en France date de la fin des années quatre-vingts, renforcée en 1987 avec la sortie du livre de Peter Blocks : The Empowered Manager, puis en 1988 avec le slogan de Nike "Just do it".

On parle alors dans l'entreprise de responsabilisation, d'autonomie et de délégation.

Il existe déjà plusieurs définitions de l'empowerment, notre objectif n'est pas d'en donner une nouvelle. Nous évoquerons donc ici une explication courte en langue anglaise : " The empowerment is providing decision authority to someone who does not have positional authority " (donner le pouvoir de décision à quelqu'un qui n'a pas de pouvoir hiérarchique).

On peut identifier quatre niveaux d'empowerment :

1. No Go  
Il n'y a pas d'empowerment ; la personne n'a pas le droit de prendre de décision seule. Elle n'est pas autonome ; elle n'est pas impliquée dans les décisions et le chef ne délègue rien.
2. Yes and Go  
La personne doit faire valider sa décision par son chef. Elle n'est pas autonome mais tout de même impliquée dans les décisions ; le chef partage.
3. Go then tell  
La personne peut prendre la décision seule mais doit en informer son chef. La personne a un certain niveau d'autonomie ; elle est impliquée dans les décisions et le chef contrôle.
4. Go  
Empowerment total. La personne est autonome, impliquée au maximum dans les décisions ; le chef délègue.

L'empowerment est un concept fortement développé dans les entreprises de culture américaine, culture plus ouverte à la prise de risque, avec un organigramme assez plat. Le transposer à une culture française, moins ouverte au risque et avec un pouvoir hiérarchique plus fort n'est pas facile, ni à traduire, ni à faire ! Cependant, bon nombre d'expériences ont montré l'intérêt d'une telle démarche qui implique une forte volonté de la direction et un travail continu d'explication voire de formation des équipes...A suivre.

## MERLANE SANTE

## Gestion du stress : de la connaissance du terrain à celle de l'individu

Au delà d'une mode paradoxale, le stress serait la cause directe de 10% des arrêts de travail.

Le bon stress comme le bon cholestérol ! Sans stress le sportif ne parvient pas à se transcender, sans stress, les cadres, les dirigeants ne ressentent pas les événements avec autant d'acuité. Mais la France demeure toujours en première position pour la consommation d'hypnotiques ou d'anti-dépresseurs.

Ce stress qui est bien présent à tous les niveaux de responsabilité, dans tous les enjeux de la compétitivité et qui affecte le plus souvent le management, ôte parfois tout plaisir dans le travail et se ressent chez les collaborateurs.

Or des solutions existent pour prendre en charge ce deuxième mal du siècle... après celui du dos.

L'approche de MERLANE Santé se base en premier lieu sur la connaissance des hommes sur leur lieu de travail et sur la recherche de la cause au quotidien. Elle s'inscrit ensuite dans une mise en évidence des attitudes stressantes, s'appuie sur une formation personnalisée pour retrouver une " hygiène relationnelle " et pour restaurer une légitime qualité de vie professionnelle et privée pour l'intéressé et ses collaborateurs.

De deux à cinq jours selon les cas sont consacrés à la " Gestion du Stress " au travers de méthodes et techniques construites sur mesure et donc entièrement adaptées aux problématiques spécifiques des stagiaires. L'objectif est de redonner à tous l'accès à ses ressources personnelles et de connaître en même temps ses limites, de dédramatiser les situations déstabilisantes et d'apprendre à éviter l'épuisement professionnel.

L'échange, le dialogue, la discussion, l'explication du langage corporel et verbal, des exercices de sophrologie, la PNL, le ré-apprentissage de la respiration et l'activation des deux hémisphères, sont des techniques appliquées dans ce stage MERLANE Santé, dirigé par Janny van Liempd, sophrologue.

Contacts : Dr Henry-Jacques Bussière, [hjbussiere@merlane.com](mailto:hjbussiere@merlane.com)

# Du commandement... au management



Le Général de Brigade Aérienne  
Baudouin ALBANEL

Par le Général de Brigade Aérienne Baudouin  
ALBANEL, Directeur du Centre de Formation au  
Management du ministère de la Défense (CMFD)

Pourquoi un centre de formation au management commun aux cadres supérieurs civils et militaires au sein d'un ministère dont la mission principale exercée par les armées repose sur la notion de commandement .

## **Qu'apporte le management à la défense ?**

L'appropriation par les anglosaxons du mot " management " d'origine française lui a donné un sens axé principalement sur l'entreprise, au service du profit et de la rentabilité.

Aujourd'hui, le management désigne une nouvelle manière de diriger et vise la recherche de la performance par une mobilisation optimale des ressources tant humaines que matérielles ou financières. Ainsi dans la fonction publique, la notion de rentabilité peut-être considérée comme une acception large et relative à la normalisation, la planification et l'efficacité et peut être traduite en termes de création de valeur et de pilotage par la performance.

En 1989, deux événements majeurs ont profondément modifié l'environnement de la défense et conduit à l'intégration progressive du management au sein des armées.

Dans un premier temps, le Premier ministre de l'époque, Michel Rocard, a constaté que les usagers et les agents publics aspiraient tous au renouveau du service public. De ce constat a découlé une circulaire qui jette les bases d'une rénovation des relations du travail comme des modes de décisions et de gestion, point de départ de la prise en compte du management dans le secteur public.

Le deuxième événement fut la chute du mur de Berlin qui a entraîné une érosion du budget de la Défense tout en impliquant de plus en plus les militaires dans des opérations extérieures de maintien ou de rétablissement de la paix.

Cette obligation de faire plus avec moins, accentuée par la professionnalisation, a amené la Défense à rationaliser son fonctionnement et à optimiser ses ressources pour maintenir un haut niveau de performance.

## **Les termes management et commandement sont-ils antinomiques ?**

Pour la Défense, le management peut se définir comme " la direction, dans un contexte donné, d'équipes ayant à définir et à atteindre en commun des objectifs, en privilégiant la recherche de la performance par une mobilisation optimale des ressources ". Le commandement apparaît, lui, plus directif (cum mandare : exercer son autorité pour diriger une action ou dicter une conduite).

En fait, au début du XXI<sup>e</sup> siècle, le commandement est beaucoup moins autoritaire qu'il y a 50 ans. Il a intégré certains aspects managériaux visant à susciter une adhésion à la décision fondée sur la crédibilité du chef en raison de sa compétence. Le ressort de l'obéissance ne réside plus uniquement dans le règlement de discipline générale.

Dans un monde où les exécutants ont de plus en plus besoin de visualiser l'objectif et de comprendre les modalités pour l'atteindre, la hiérarchie militaire doit expliquer ses actions et ne peut s'imposer que par sa compétence. En outre, la réduction des ressources induit une logique de justification : il faut gérer les moyens de manière optimale et rendre compte de l'utilisation qui en a été faite. Cette recherche de l'efficacité ressort à la fois du commandement et du management.

Pour autant, le commandement conserve sa spécificité qui réside dans la conduite d'actions ayant des répercussions, parfois, sur la vie des hommes. Dans ce cadre, la réussite de l'action est primordiale et la recherche de l'efficacité avant tout reste un acte de commandement au sens étymologique du terme.

Mais le management, qui a pris toute sa part dans le fonctionnement de l'entreprise Défense, recouvre d'autres aspects comme l'animation d'équipes, la négociation, le contrôle de gestion, l'audit, le contrôle interne.

Seul, aujourd'hui, l'officier possède cette double dimension de commandement et de management.

## **Que recouvre enfin le terme "formation au management" ?**

Même si tous les cadres supérieurs de la Défense font du management comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, il existe des pratiques et des méthodes performantes qui peuvent être enseignées par des spécialistes.

C'est dans cet esprit qu'a été fondé, en 1991, le Centre de formation à la gestion des ressources humaines (CFRH) dans le but de familiariser les cadres supérieurs, civils et militaires avec les outils modernes de gestion des ressources humaines.

L'élargissement de la sphère d'intérêt du CFRH des ressources humaines aux démarches de pilotage en passant par la communication, l'audit, la négociation ou les finances, a eu pour effet de redéfinir son rôle et ses domaines d'action. Ainsi en décidant la création en février 1999 du Centre de Formation au Management de la Défense (CFMD), le ministre a donné à la Défense une structure chargée de réfléchir, de concevoir et de mettre en œuvre des formations au management général et des techniques particulières utiles à l'ensemble des unités de la défense.

## **Commandement et management ne sont donc pas incompatibles ?**

Le management appliqué aux forces armées ne constitue pas un mode dégradé du commandement. C'est une approche nouvelle et complémentaire qui fait appel à l'intelligence et aux facultés de compréhension des subordonnés, ce qui entraîne l'adhésion et la poursuite partagée des objectifs et n'amoindrit en aucune façon l'importance et la primauté du chef.



# L'externalisation est-elle

Malgré son retard face aux entreprises allemandes ou de Grande-Bretagne, le mouvement général d'externalisation se poursuit tel une lame de fond qui, peu à peu, convainc les plus réticents. Plus de 90 % des entreprises qui externalisent se disent satisfaites. La tendance se confirme pour les services RH.



Aujourd'hui, MERLANE Outsourcing, leader dans le domaine de l'externalisation de la fonction personnel peut tirer un bilan de cinq ans d'expérience et de mise en œuvre de l'outsourcing dans des grandes entreprises mais aussi en PME-PMI.

1. Bien que n'apparaissant pas prioritaires en 1998 les premières expériences de réelles démarches d'externalisation ont été mises en place dans des grands groupes. Elles ont concerné le service formation et se sont avérées constituer un "terrain d'étude" très riche.

On constate, par exemple, que la période de démarrage est presque toujours une phase délicate ; après la longue période de gestation puis de décision d'externaliser, les acteurs internes, bien que très impliqués dans le processus de décision, font preuve de beaucoup d'attentes, parfois de réticences, de résistances et la plupart du temps d'un niveau d'exigence vis-à-vis des équipes externes sans commune mesure avec les exigences formulées à l'ancienne équipe en place. Après 3 à 6 mois de fonctionnement, la relation de confiance s'établit durablement.

Cette période d'ajustement réciproque est facilitée si les interfaces internes à l'entreprise (DRH, RRH, responsable compétences...) et externes chez le prestataire sont en parfaite cohérence. La définition du tableau de responsabilités, du qui fait quoi, et du manuel de procédures (type assurance qualité ISO 9001/2000) contribue largement à la transparence de ces relations et donc à la confiance.

Le reporting régulier (mensuel, trimestriel, annuel), les bilans d'étapes, les réunions de coordination (revue de projet) sont autant de comptes rendus d'activités qui permettent au client de mesurer l'apport du prestataire en qualité et en délai. Les indicateurs de résultats portent en partie sur cette régularité d'information et sa

conformité face aux obligations réglementaires et légales (droit social, droit de la formation...). Les autres portent sur les économies réalisées par la rigueur de gestion, les gains budgétaires et autres subventions de financement qui viennent alléger la facture formation de l'Entreprise de l'ordre de 5 à 10% assez régulièrement.

La force d'Achat de MERLANE Outsourcing qui "mutualise" la négociation avec les fournisseurs et les organismes de formation pour plus de 22 000 salariés représente un avantage de plus en plus pris en compte par les clients et par les prestataires de formation.

L'externalisation de la fonction personnel s'étend aux activités de recrutement, évaluation, mobilité, aux activités de gestion du personnel, à la gestion des compétences mais aussi à la DRH en PME PMI ou encore à la mise en place d'équipes de conseillers RH pour des réseaux de franchises ou de concessions.

## Quelles évolutions de la demande depuis 5 ans ?

2. Tout d'abord les décisions se prennent plus rapidement, l'idée d'externalisation se banalise, l'entreprise qui formule une demande est mieux informée et à mieux travaillé son besoin, les cahiers des charges sont plus précis et mieux ciblés.

Les nombreux échanges entre le demandeur et le prestataire ont pour effet de "faire mûrir" les attentes de l'équipe en charge d'un projet d'externalisation. Si l'impulsion vient encore à 90% du PDG ou de la direction générale, la démarche d'instruction d'un projet d'externalisation est déléguée à une équipe opérationnelle concernée par le sujet : DRH, RRH, ou en relation avec le service externalisé, service achat, service comptable etc. Les contrats, passent de un an à trois ans, signe d'une volonté d'engagement des deux partenaires dans la durée.

Une deuxième tendance porte sur le choix des systèmes

d'information. Les premières années, le système de traitement des données (formation, recrutement, effectif, compétences...) ne pouvait être qu'interne et non délégué.

Aujourd'hui, les attentes portent essentiellement sur les possibilités d'accès à l'information qu'elle soit gérée en interne ou en externe !

Il suffit que l'on puisse se connecter "en ligne" avec les bases de données, quel que soit le lieu d'hébergement, et que bien sûr les systèmes d'informations du prestataire soient compatibles et puissent communiquer avec les systèmes intégrés de l'entreprise (ERP...). Une dernière remarque porte sur le besoin de proximité ; le client accepte d'externaliser lorsqu'il fonctionne en étroite partenariat avec le prestataire. Ceci se traduit par une présence terrain des équipes outsourcing plus fréquente, plus régulière et encore plus à l'écoute des besoins au jour le jour.

On retrouve ici une des raisons majeures du choix d'externaliser : le manque de temps et de disponibilité du personnel RH interne qui doit se recentrer sur le cœur de son métier et sollicite donc davantage le professionnalisme des équipes externes.

## On ne parle plus d'externaliser des activités à faible valeur ajoutée !

3. La gestion stratégique des ressources humaines reste le cœur de métier des services RH auprès de ses clients internes que sont la direction générale, les managers, le personnel... Ce n'est pas la dimension stratégique qui s'externalise mais toute la partie des activités qui nécessite de l'expertise et de la production de services à valeur ajoutée par des professionnels liés par un contrat qualité et des engagements de résultats.

Nous sommes bien loin du concept de sous-traitance ! L'enjeu de l'externalisation c'est la **co-production d'un service intégré** à forte valeur ajoutée

# des activités RH rentable ?



produite par les équipes internes et externes, dans une relation de vrai partenariat et donc de **co-responsabilité sur les résultats**.

## La question de la rentabilité

4. Les premières démarches d'externalisation étaient surtout guidées par des raisons économiques, de recherche de compétitivité par la réduction des coûts. Elles portaient sur des

qu'il produit, sous la forme d'un ratio quantifié en monnaie, l'estimation peut se faire à plusieurs niveaux :

- l'investissement peut s'évaluer à partir du montant de la facture du prestataire de service, mais aussi du temps passé par l'interface interne à l'entreprise, la mise à disposition d'un bureau pour l'équipe externe et quelques autres moyens de fonctionnement interne.

rapide), instruction et obtention de subventions et d'aides européennes peu ou pas utilisées par l'entreprise... toutes ces économies peuvent se déduire directement de "l'investissement".

- Les économies liées aux coûts du service externe à prestation égale avec l'interne : si l'on compare les coûts internes aux coûts de la prestation externalisée il n'est pas rare de constater que la prestation soit de 15 à

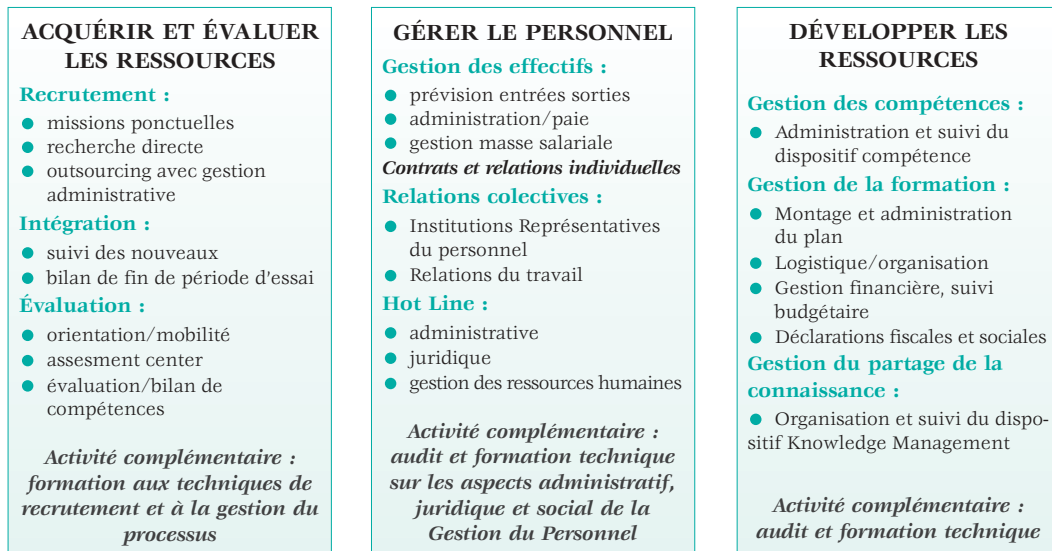
gestion du personnel, congés, taxe d'apprentissage...), les coûts cachés (absentéisme, turn over et dysfonctionnements, longueur des pauses...). Il existe également un différentiel de productivité assez important entre l'effectif interne et l'effectif dédié par le prestataire (de l'ordre de 30 à 50% dans certains cas !) c'est-à-dire le nombre limité de personnes mais également leur capacité de production supérieure car basée sur des objectifs quantifiés et mesurés, évalués tous les mois par le prestataire, ce qui est très rarement le cas en interne.

- L'efficacité et le professionnalisme de la prestation.

Là où le service RH affecte des ressources internes, assez souvent "non spécialisées", le prestataire dédie une équipe d'experts, bien formés et expérimentés. Ainsi, la qualité et la régularité de la prestation sont créatrices de valeur pour les clients internes au service RH. Paradoxalement, face aux nombreux changements internes (mobilité mutations, départs, restructurations...), c'est le service externalisé qui devient le gardien de la mémoire du service RH, qui assure la traçabilité et garantit la pérennité de l'activité pour l'entreprise ! Ce constat ne traduit en aucun cas une perte de contrôle ou d'indépendance pour l'entreprise car les contrats d'externalisation prévoient une clause de réversibilité avec transfert du savoir-faire en interne. Ce sont les conditions d'une relation sereine basée sur la confiance. La question de la rentabilité ne se pose donc qu'en termes de montant d'économies réalisées selon le type d'entreprise et de prestation et non sur son principe qui est dans tous les cas évident.

La coproduction d'un service RH intégré et le partage des responsabilités font de l'externalisation un vrai choix stratégique de création de valeur partagée entre le prestataire et le client, une nouvelle forme d'organisation et de partenariat.

## Les Services RH Externalisés



**DRH externalisée :** conseil de Direction en PME  
**DRH de transition :** à partir d'un réseau de DRH puis recrutement du DRH permanent  
**Accompagnement DRH :** lors d'une prise de fonction/renforcement/ accompagnement en PME ou service d'un Grand groupe  
**Équipe de Conseillers RH réseaux :** de franchises/concessionnaires  
**Activité complémentaire :** Benchmarking de la fonction RH

parties de fonction personnel réputées non créatrices de valeur comme la paye ou hors du cœur de métier RH, comme l'administration des stages et des intérimaires...

Nous avons vu que la tendance actuelle est inverse ; cependant, la question de la rentabilité reste d'actualité.

Si l'on considère la rentabilité comme un rapport entre un investissement et le résultat

• Les résultats produits sont de différents ordres :

- Les économies réalisées suite à la mise en œuvre de la prestation externalisée et aux objectifs de performance contractuels : économies d'achats en formation (5 à 10%), rigueur de gestion des budgets, réactivité, rapidité des recruteurs (montée en cadence plus rapide du nouvel embauché et donc création de valeur plus

30% moins chère ! Il suffit de prendre le montant chargé de la masse salariale de l'effectif ETP (équivalent temps plein) dédié au service à externaliser et de le multiplier par un coefficient de 2,5 à 3, selon la générosité de l'employeur, pour estimer le coût interne actuel.

Ces coûts intègrent les coûts directs, (main d'œuvre et charges, locaux, informatique), les coûts indirects (coûts de

# Les marques

Les réseaux de distribution s'exportent bien. La France et l'Espagne se situent respectivement, derrière le Royaume-Uni, en deuxième et troisième position pour le nombre de franchises en Europe. Quatre enseignes nous présentent les clés de leur développement à l'international.



## La décision initiale de se développer hors de ses frontières

Le développement d'une marque à l'international peut s'appuyer sur plusieurs facteurs : solidité financière de la société, études de marchés ou encore réussite du réseau sur le territoire d'origine : « *L'exportation de GENEVIEVE LETHU a été possible avant tout grâce à la notoriété de la marque* », constate **Gaëlle MARTIN, service export de la chaîne basée à La Rochelle**. Pour cette enseigne, ce sont les démarches spontanées de candidats à la création de franchises qui ont conduit à l'ouverture des premiers magasins à l'international et notamment en Espagne au début des années 1990. A l'inverse, « *IMAGINARIUM (chaîne de distribution de jouets), inconnu en France au moment de son implantation, avait déjà un réseau de succursales et franchises largement développé en Espagne. Dans un premier temps, nous avons ouvert des succursales à Toulouse et en région parisienne avec l'objectif de tester le marché français et de nous faire connaître peu à peu* », explique **Thomas VERDIER, Directeur des ressources humaines du groupe espagnol dont le siège est à Saragosse**. Pour d'autres, le développement a été plus étalé dans le temps. La marque ETAM existe en Espagne depuis 1984, « *un grossiste (devenu depuis la filiale espagnole du groupe) nous relayait pour la distribution de nos produits en Espagne*, indique **Danielle BLANC, Directrice Générale de ETAM Lingerie Espagne**. Nous avons ensuite recruté un directeur du développement avec lequel nous avons défini des zones géographiques et un nombre idéal de magasins ».

## Les méthodes adoptées pour se développer

Les aspects juridiques et financiers sont toujours le préalable à l'implantation hors frontières que ce soit pour créer une société ou pour mettre en place un réseau de franchises. L'enseigne de prêt à porter ALAIN MANOUKIAN possède trois filiales européennes en Belgique, Suisse et Espagne. « *Nous nous sommes développés de façon autonome, notamment en Espagne, c'est-à-dire sans le recours à des conseils externes*, souligne **Jean-Luc ACCHIARDI, responsable Espagne de ALAIN MANOUKIAN**. Nos créneaux de distribution sont partout les mêmes : magasins en propre dans les pays où est implantée une filiale ; franchises ou magasins multimarques pour les autres ». Si ETAM Lingerie assure sa croissance par l'ouverture de magasins en propre ou affiliés, GENEVIEVE LETHU a choisi de poursuivre son développement par la création de franchises : « *C'est par le biais des franchises que la marque s'est développée en France depuis sa création en 1972. Notre succursale madrilène est le seul magasin qui nous appartient en propre en Espagne* ». Dans plusieurs pays une solution rapide consiste à s'associer à un partenaire local (le Master franchisé) qui procédera aux premiers investissements, et a l'avantage pour la société-mère de déjà connaître tous les paramètres essentiels du pays d'implantation. C'est le cas pour ALAIN MANOUKIAN au Portugal mais également pour l'enseigne IMAGINARIUM : « *Nous avons des partenaires Master-franchisés au Portugal, dans tous les pays d'Amérique Latine où nous avons des magasins, au Maroc et Moyen-Orient. En France, Italie et Suisse nous avons créé des filiales avec pour objectif d'ouvrir des magasins succursales en préalable à un développement en parallèle du réseau de franchises. En France*

*nous avons approché Merlane International pour nous aider à définir la politique sociale de IMAGINARIUM France* ».

## Les points clés de la réussite à l'international

Certaines marques se sont dès l'origine différenciées par leur concept. Danielle BLANC précise ainsi qu'avec l'enseigne ETAM Lingerie, « *nous nous sommes au départ positionnés sur un marché très peu concurrentiel, l'achat de ce type de produit (la lingerie) n'étant pas aussi développé que le prêt-à-porter en Espagne dans les années 1980* ». Si d'autres enseignes ont vu le jour depuis, ETAM Lingerie bénéficie d'un avantage venant de l'expérience acquise en France, ainsi que d'une gamme de produits exclusifs d'un excellent rapport qualité/prix/style. « *Le recrutement d'un directeur de développement en Espagne a vraiment été la clé pour réussir notre développement dans ce pays*, énonce Danielle BLANC. Gaëlle MARTIN : « *Nous avons l'avantage du concept, c'est-à-dire que les marques concurrentes n'offrent pas l'exclusivité et la même variété de produits que GENEVIEVE LETHU. Nous sommes le seul réseau de ce type à avoir développé 150 points de vente en trente ans d'existence* ». Pour Jean-Luc ACCHIARDI, le point clé de réussite réside dans le fait de « *trouver le bon partenaire à l'international* ». Ce point est partagé par tous. « *Les candidats à la franchise doivent être sains financièrement, mais ce n'est pas le seul critère*, ajoute Gaëlle MARTIN. Nous attendons une volonté d'entreprendre, une réelle motivation marquée par le goût pour nos produits. L'investissement humain doit être très important, au moins durant les trois premières années ». Au critère de **l'investissement humain**, il convient d'ajouter l'importance de la reconnaissance spontanée des magasins

# s'exportent !



et produits pour les clients, quel que soit le pays. Pour Thomas VERDIER, il s'agit « d'implanter dans tous les pays les mêmes magasins qu'en Espagne. Nous ne faisons aucune différence de traitement entre un magasin succursale ou franchisé, entre un magasin en Espagne ou hors des frontières. Il est fondamental que la force de notre concept soit visible dans tous les pays du monde ».

## L'adaptation aux spécificités culturelles

Les différences culturelles ne se situent pas forcément sur l'offre proposée aux clients : « Nos produits ETAM Lingerie sont les mêmes partout, explique Danielle BLANC. Seuls quelques uns sont adaptés au marché local ; en fonction de leur succès, ils pourront ensuite être diffusés à plus grande échelle, sur d'autres territoires ».

Pour GENEVIEVE LETHU, Gaëlle MARTIN ajoute : « Les spécificités culturelles se ressentent plutôt dans les comportements d'achat. En Espagne au début, c'était la gamme textile (linge de table) qui avait le plus de succès. Aujourd'hui, les pourcentages de vente des différentes gammes de produit ont tendance à s'harmoniser ».

Transférer un concept hors frontières peut toutefois exiger quelques adaptations. En Espagne notamment, le succès de grandes chaînes de prêt-à-porter alimente une concurrence déjà bien assise. « Ce n'est pas tant une différence dans le type de clientèle qui achète la marque ALAIN MANOUKIAN, précise Jean-Luc ACCHIARDI. C'est la culture commerciale qui est différente. Nous sommes sur un marché très concurrentiel avec une forte agressivité commerciale ».

Le prêt-à-porter n'est pas le seul secteur à subir cette pression commerciale :

Pour Thomas Verdier, IMAGINARIUM se situe sur « un

marché très compétitif où les enseignes de distribution qui vendent du jouet en général sont nombreuses ». Les marques ont dû répondre en proposant des services nouveaux. Outre la carte de fidélisation, outil très répandu dans la distribution, certaines enseignes offrent des services supplémentaires

Imaginarium

### IMAGINARIUM :

chaîne espagnole de distribution de jouets : 137 magasins en Espagne, 9 en France, 7 en Italie, 36 en Amérique Latine.

### GENEVIEVE LETHU :

chaîne française d'articles pour la cuisine, l'office et art de la table : 100 magasins en France, 8 en Espagne (1 succursale + 7 franchises), 6 au Portugal, 16 en Italie, 3 au Japon, 3 au Moyen Orient, 1 au Maroc et 1 à Malte.

GENEVIEVE LETHU

comme « le credit revolving » (paiement échelonné des achats) par exemple très répandu en Espagne. « Nos magasins le proposent depuis plusieurs années », précise Jean-Luc ACCHIARDI.

## Ressources humaines : la gestion des recrutements et la formation terrain

Les différentes enseignes se trouvent face à des problématiques identiques quel que soit le pays d'implantation ou le secteur d'activité. Les règles relatives au recrutement dépendent avant tout du contrat liant un magasin et son enseigne. Ainsi pour GENEVIEVE LETHU, « ce sont les franchisés qui créent leurs équipes. Ils sont donc responsables de l'intégration des vendeurs dans les magasins. Nous avons confié à

MERLANE International le recrutement de notre responsable de réseau en Espagne. Cette personne gère notre succursale madrilène et assure l'animation de notre réseau sur le terrain. ». Pour la chaîne de distribution ETAM Lingerie : « les règles de recrutement et de formation sont les mêmes pour

Etam

### ETAM Lingerie :

groupe français de prêt à porter et lingerie : 53 magasins Lingerie en Espagne (succursales + affiliés)

### ALAIN MANOUKIAN Espagne :

chaîne française de prêt-à-porter, présente dans 22 pays, 15 magasins en Espagne (6 succursales + 9 franchises)

alain manoukian

les magasins « maison » et pour les affiliés : nous participons au recrutement et assurons les formations des collaborateurs ». La principale difficulté réside dans la fidélisation du personnel : « Les difficultés de recrutement sont souvent liées aux conditions du marché du travail dont nous dépendons, explique Thomas VERDIER. Il y a peu de rotation de personnel parmi nos responsables de magasin, davantage chez nos jouégologs (ndlr : nom donné aux vendeurs des magasins IMAGINARIUM) souvent pour les raisons liées au cycle d'études qu'ils mènent en parallèle ».

## Une volonté claire de fidélisation du personnel

« La fidélisation du personnel magasin est une de nos principales priorités, avec la formation,

indique Jean-Luc ACCHIARDI. Nous travaillons sur plusieurs actions à mettre en place pour éviter la rotation de personnel, courante dans notre activité ». Certains sont très confiants sur ce point : « Nous n'avons pas de problème de fidélisation du personnel compte tenu de notre philosophie très forte et de l'environnement attractif de nos magasins, explique Thomas VERDIER. Nous poursuivons avec MERLANE International un programme de formation depuis bientôt quatre ans. Nous avons élaboré ensemble la formation de base de nos jouégologs, toujours d'actualité, et l'avons actualisée récemment dans le cadre d'un programme de formation de formateurs. Nous travaillons aujourd'hui sur un plan de formation pour les pays d'Amérique Latine que nous espérons mettre en place ces prochaines semaines ». Ce type d'actions favorise la fidélisation des vendeurs qui se sentent intégrés, motivés et qui sont responsabilisés au travers des formations reçues. C'est ce principe qui anime le cycle de formation de vendeuses développé par MERLANE International pour ETAM Lingerie en Espagne. « Le principe est que ce sont les vendeuses qui forment les vendeuses. Le parcours de formation compte cinq modules et démarre avec un module d'intégration. Cela crée une dynamique sur le terrain. Les équipes se sentent responsabilisées l'objectif étant de développer le professionnalisme et de ce fait un enthousiasme qui soit communicatif auprès de nos clientes » précise Danielle BLANC.

S'implanter à l'international devient une source de développement incontournable pour les réseaux de distribution de marques. Le choix des sites et des partenaires est essentiel mais ce sont les personnels en relation avec les clients qui feront toujours la différence !

# Hôpital 2007 : du management nouveau... à la conduite du changement

Le plan Hôpital 2007 de Jean-François MATTEI, ministre de la Santé, aura été marqué parallèlement et postérieurement par deux rapports concernant aussi les établissements hospitaliers publics : le rapport Piquemal (1) sur l'évaluation et la mise en place de l'ARTT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail) et le rapport Couanau (2) sur l'organisation interne de l'hôpital.

Le rapport PIQUEMAL (M. Angel PIQUEMAL est directeur du CH de la Côte Basque) a mis en évidence de sérieuses difficultés connues du système hospitalier et de ses missions, la crise de l'organisation et du fonctionnement interne des établissements publics.

Il observe en synthèse que " *la désynchronisation dans la gestion du temps ainsi que les approches cloisonnantes ont généré une intensification des contraintes* " et qu'il va falloir, pour faire aboutir l'ARTT " *travailler différemment et permettre à tous de s'organiser plus efficacement, ensemble, autour du patient* ".

On est bien dans l'anticipation d'une nouvelle organisation quelque peu révolutionnaire et qui peut à l'évidence en déstabiliser plus d'un. Les missions récentes assurées par les consultants de MERLANE Santé dans ce domaine peuvent en témoigner haut et fort.

## AUTONOMIE, DECONCENTRATION ET MODERNISATION

Le rapport du Député René COUANAU, postérieur à la publication du plan Hôpital 2007, estime au-delà des mesures matérielles que l'organisation interne de l'hôpital doit être analysée et repensée. En clair, il préconise :

- d'accroître l'autonomie de l'établissement pour mieux identifier les responsabilités et récompenser les engagements
- de déconcentrer et moderniser le pilotage du système hospitalier

Ces deux rapports circonstanciés et le plan ministériel posent, entre autres, la question de la possibilité d'un management nouveau de nos structures publiques, centré sur des performances et des compétences originales en termes d'organisation, de méthodes, de

moyens... et de ressources humaines. Donc, on assiste à l'émergence d'un concept changeant la donne à 360° : l'ère du " **Qui doit manager aujourd'hui ?** " laisse la place à celle du " **Être désormais plus nombreux à savoir comment manager** ", signifiant que le pouvoir et/ou les responsabilités vont être probablement partagés officiellement. En effet, la volonté affichée par le ministre de la Santé peut se résumer par deux maîtres mots : " confiance et responsabilité partagée " qui soulèvent cinq grandes questions.

**1.** La confiance, doit-on penser, serait d'inciter à l'initiative et à la responsabilité. Or jusqu'à présent, dans nos hôpitaux, ces deux engagements sont rarement assumés en raison du poids du passé et du fonctionnement traditionnellement " public " de la structure. La question sera de savoir, comment, concrètement, renverser la tendance.

**2.** Dans le même ordre de pensée, la responsabilité partagée conduirait à permettre une plus grande recherche de consensus dans les décisions prises ou à prendre, entre essentiellement la direction et le corps médical. La question est de savoir si ces deux centres de décisions parallèles, sont prêts à partager, si leurs acteurs sont formés à cet exercice et si les mentalités peuvent évoluer aussi rapidement d'ici à 2007 ?

**3.** En allant plus loin dans ce domaine et, au vu du seul rapport COUANAU, on doit s'interroger maintenant sur les réponses concrètes à apporter face au " déficit d'autorité constaté ", sur la dualité entre responsabilités et centre de décision, sur la confusion des rôles... thèmes largement commentés et qui reposent la question du rôle des ARH (Agences Régionales de

l'Hospitalisation), des directeurs d'Etablissement, des présidents de CME (Commission Médicale d'Etablissement), des chefs de service... ou du Conseil d'administration.

## COOPEREZ, MUTUALISEZ... ECONOMISEZ

**4.** Par ailleurs, le plan hôpital 2007 inclut de nouvelles modalités de coopération sanitaire, la recherche de plus de transversalité, une mutualisation des moyens entre différents établissements publics et/ou privés, autant de facteurs qui marquent une révolution culturelle bis (après celle de l'ARTT). La question est donc ici : quel appui, quelles aides méthodologiques pourra-t-on apporter pour conduire ces changements ?

**5.** Enfin, il est dit qu'intéresser davantage les praticiens à la prise de responsabilités (gestion des futurs pôles, centre de responsabilités, CME...), peut effectivement passer par un " dédommagement ". Malgré tout, la formation de " manager " n'est pas inscrite au programme de l'internat. La question est donc de savoir quelle mesure peut être envisagée pour aider ces praticiens hospitaliers - qui souvent sont conscients de ce manque et donc demandeurs - à se former au management, à la démarche stratégique qui leur seront plus que nécessaires très rapidement ?

Une analyse qui n'est pas sans souligner tout l'intérêt que porte MERLANE Santé aux problématiques de conduite et d'accompagnement du changement et aux solutions qu'elle propose dans la recherche d'une nouvelle dynamique permettant à l'avenir aux " managers " - intrapreneurs hospitaliers - de mieux se comprendre pour mieux partager.



(1) Mission nationale d'évaluation de la mise en place de l'ARTT dans les Etablissements de Santé (Octobre 2002)  
(2) Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur l'organisation interne de l'hôpital

## TELEX

• Le Groupe MERLANE a organisé le 16 avril dernier sa première conférence de presse, dans ses locaux, à Paris, en présence d'une dizaine de journalistes (Courrier Cadres, L'Entreprise, ...). Cette conférence avait pour objectif de faire connaître à la presse professionnelle les événements marquants de l'année 2002 et du début de l'année 2003 pour le Groupe MERLANE :

- le Groupe MERLANE se développe en France et en Europe : ouverture du bureau de Lyon, agrandissement des bureaux de Paris et de Madrid
- la définition d'un référentiel de compétences managériales
- les partenariats à l'international : en Grande Bretagne, Allemagne, Colombie et États-Unis
- MERLANE Outsourcing, pionnière sur son métier
- la prévention des risques et des maladies professionnelles : la réponse "Gestes et postures" de MERLANE Santé

Pour toute information complémentaire ou pour recevoir un dossier de presse, contacter Laurent ADNET, chargé des Relations Presse : ladnet@merlane.com



• Jean-Claude MERLANE, nommé **délégué régional du syndicat SYNTEC Conseil en Management pour la région Midi-Pyrénées** et

invité permanent de son conseil d'administration à Paris depuis janvier 2003, a été élu administrateur du syndicat lors de l'assemblée générale du 16 avril 2003.



• Jean-Claude MERLANE est dorénavant **conseiller technique auprès du président du mouvement Génération RH**, Bernard

COULATY, DRH de PERNOD S.A. Ce mouvement créé à l'initiative d'Edgard ADDED, président du CIDEM, propose une réponse originale aux défis futurs qu'auront à relever les "jeunes professionnels RH". L'objectif de ce mouvement est d'aboutir, à l'issue des travaux de groupes thématiques, à la rédaction d'un ouvrage de référence relatif à ces grands défis. Pour tout renseignement, contacter : Delphine LANCEL, CIDEM au 01 47 43 15 63.



## ON A LU POUR VOUS



**LE CONSEIL** – Le livre du consultant et du client

Jean SIMONET, Jean-Pierre BOUCHEZ, Joël PELADE et Patrick GILBERT – Editions d'Organisation

Tout ce que vous désirez savoir de A à Z sur le conseil. Ce livre vraiment original présente le conseil dans toutes ses dimensions : historique, sociologique, économique, méthodologique et managériale. Écrit par des praticiens du conseil en collaboration avec des "utilisateurs", cet ouvrage vous permettra de connaître les savoir-faire, les méthodologies et les techniques du conseil et du consultant. Il répond aux besoins des clients et des managers qui s'interrogent sur les clés de différenciation des cabinets et des offres de conseil et sur la manière de travailler des consultants. Véritable bible du métier de conseil, ce livre propose une analyse fondée sur un travail hautement documenté, parfaitement structuré, qui démystifie les idées reçues ou les stéréotypes pour favoriser une relation harmonieuse entre le conseil et son client.



**LA COLERE CETTE EMOTION MAL-AIMEE**

Serge et Carole Vidal-Graf – Editions Jouvence

Vivre, c'est éprouver des émotions, notamment la colère. Mais il faut apprendre à exprimer cette émotion salutaire en respectant l'autre et en se respectant. Ce livre vous permettra de vous réconcilier avec votre colère, car elle permet d'exprimer ses peurs : sentiment de n'être pas reconnu ou accepté, refus de l'invasion de son territoire, fatigue et stress. Le colérique doit apprendre à gérer ses bouffées d'émotions, à ne pas exploser de manière incontrôlée. Le non-colérique doit plutôt apprendre à ne pas nier sa colère, à ne pas se suradapter à son environnement, à oser faire l'expérience des conflits ouverts plutôt que de se réfugier dans la fuite ou dans le comportement de victime.



**MOTIVEZ PAR L'ENTHOUSIASME**

Christophe Benoit – Editions d'Organisation

L'enthousiasme, véritable remède naturel au stress est hautement contagieux ! Cette composante de la motivation facilite bien souvent le rencontre harmonieuse des entreprises avec la performance. Ce livre est un outil qui aidera les managers à faire "un état des lieux" de l'enthousiasme dans l'entreprise. Chacun pourra choisir de mettre en œuvre sa propre démarche. Au travers de principes simples et concrets, il devient possible aux managers de partager auprès des équipes des schémas "brise-routine", de déclencher "le réveil matin des compétences", de mettre en place les réunions de la réussite ou ... de réussir autrement. L'important étant pour le manager de devenir ou de rester optimiste quoi qu'il arrive.

## PORTRAIT

• **Jean-Claude Pertuzé,**  
illustrateur en tout sens

Jean-Claude PERTUZE illustre d'un de ses dessins chaque numéro de *Merlane au cœur du Management* depuis sa création en janvier 2001.

Voici son portrait.

Né en 1949 à Lectoure (Gers). Tout petit déjà, il ne savait pas ce qu'il ferait quand il serait grand : de la BD, de la publicité, des illustrations de livres, des dessins dans les journaux ? Études à l'école des Beaux-Arts de Toulouse. A travaillé comme graphiste maquettiste dans une agence de publicité et une imprimerie, illustrateur free-lance depuis 1979 pour la publicité et l'édition, dessinateur de presse, anime en dessinant en direct les colloques, congrès et séminaires, publie par ailleurs des bandes dessinées sur les contes, légendes et traditions populaires du Sud-Ouest et des Pyrénées. Vit et travaille toujours à Toulouse.



Photo par  
Philippe-Gérard DUPUY

*Dernier ouvrage paru : Illustrations de "A Bisto de Nas", dictionnaire du parler du Sud-Ouest, de Bernard Vavassori, 2002, éditions Loubatières*

## AGENDA

### • Les petits déjeuners du Groupe MERLANE 2003



Le Groupe MERLANE a organisé un petit déjeuner conférence au Pavillon Ledoyen le 17 juin 2003. La table ronde avait pour thème : "**En quoi l'externalisation RH est-elle rentable ?**" Les débats se sont déroulés en présence de Jacques WANTIEZ, DRH d'Agilent Technologies, Nicolas de Roffignac, DRH de Mag Systèmes et Claude RACOIS, PDG de SILOGIC. Tous ont témoigné des prestations de MERLANE Outsourcing en externalisation de la formation, du recrutement, de la gestion des RH et de l'administration du personnel. Cette table ronde a réuni plus de 80 dirigeants, dans le cadre de la "**2e Semaine Portes Ouvertes sur les Ressources Humaines**", manifestation organisée par la revue **RH&M**. Un compte-rendu des débats est disponible sur demande auprès de Stéphane ADNET : sadnet@merlane.com.

Les prochains petits-déjeuners auront lieu à Paris aux dates suivantes :

- 30 septembre
- 21 octobre
- 18 novembre

### • Assises 2003 du Conseil RH & Management



Le Groupe MERLANE est membre du Club des partenaires des Assises 2003 du Conseil RH & Management. Ces assises ont eu lieu le 20 mai dernier à Paris au Sofitel Forum Rive Gauche sous la forme de 5 tables-rondes. Jean-Claude MERLANE est intervenu sur le thème : "Le conseil face aux nouvelles données du marché".

### • Le Festival Piano aux Jacobins de Toulouse



Photo par Patrick Riou

Le **Festival Piano aux Jacobins de Toulouse**, unique festival de piano seul en France, a organisé un concert comme chaque année au **Théâtre des Champs Elysées** à Paris en avril. L'artiste, Leif Ove Andsnes, a interprété avec brio Chopin, Grieg, Debussy et Miyoshi devant un parterre d'invités du Groupe MERLANE.

### • Deuxième Conférence annuelle du Conseil



SYNTEC Conseil en Management a organisé la deuxième Conférence annuelle du Conseil le 11 juin 2003 à l'Hôtel Lutétia à Paris, en partenariat avec Les Echos Conférences. Cette conférence s'est proposée d'inscrire les fondements d'une nouvelle donne entre les dirigeants d'entreprises et les consultants sur la base d'un engagement de performance clarifié et d'un meilleur partage des responsabilités. Elle a eu aussi pour objet de permettre de mieux comprendre des marchés actuels du conseil.



## CARNET

• **Eva LOPEZ PADIAL** a rejoint depuis octobre 2002 l'équipe de MERLANE International à Madrid. Elle a la responsabilité de l'administration des ventes et du support aux projets des consultants. Eva a obtenu en 2000 une licence en droit à l'université R. Descartes à Paris. Elle poursuit son cursus universitaire en alternance à l'Ecole Supérieure de Gestion Commerciale de Madrid et prépare un mastère en gestion commerciale et marketing. De nationalité espagnole, Eva parle aussi couramment le français et l'anglais.

• **Ghislaine ARLABOSSE** est diplômée d'un mastère spécialisé en marketing et communication de l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse et d'un DESS ressources humaines à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Ingénieur d'étude et de développement de systèmes d'informations pendant 3 ans, chargée de communication en agence, consultante en stratégie dans le cadre du lancement d'une start-up en e-learning, Ghislaine poursuit sa carrière en tant que chargée de mission au sein de la direction des ressources humaines de STERIA avant de rejoindre l'équipe parisienne de MERLANE Consultants en novembre 2002.

• **Merryl GREMIAUX-PHILIPONEAU** a rejoint MERLANE Santé en février 2003 après plusieurs années de partenariat en tant que consultante indépendante. Diplômée d'un DESS droit de la santé, Merryl a exercé dans plusieurs centres hospitaliers avant de débiter une carrière de consultante (CH de Caudebec les Elbeuf-76, CHU Rouen, Hôpital local Bourg-Achard-27). Elle est l'auteur de nombreuses publications aux éditions Berger-Levrault (Cahiers hospitaliers) et aux éditions Masson (Inter bloc et Soins encadrement).

• Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Compiègne, **Valérie GAILLARDON** débute sa carrière au poste d'assistante marketing des JOUETS MONNERET, puis devient pour trois années chef de secteur au sein de STYPEN, fabricant de stylos plume et développe sa connaissance de la grande distribution. Chargée de clientèle, puis directrice d'agence tertiaire pour ADIA Travail Temporaire, ses responsabilités s'étendent aux domaines commercial, recrutement et gestion de l'agence. Son intégration chez MERLANE Outsourcing a pris effet en novembre 2002 au sein du bureau de Lyon.

• **Florence LIARD**, coach certifiée par l'Institut de Coaching International de Genève et membre adhérent de la Société Française de Coaching, est diplômée d'un MBA du Centre de Perfectionnement et de Recherche en Ingénierie et Management du CNAM. Elle est également titulaire d'un diplôme d'ingénieur informatique de gestion et organisation au CNAM et parle couramment l'anglais et l'allemand. Florence LIARD possède 20 années d'expérience en management de projet et organisation. Elle est spécialisée en coaching, conseil en organisation en PME et conception-animation de séminaires de motivation et mobilisation d'équipe. Consultante indépendante depuis 2001, elle a intégré MERLANE Consultants à Toulouse en octobre 2002.



**GROUPE  
MERLANE**

SIÈGE SOCIAL - TOULOUSE FRANCE  
Actys 3 - BP 575 - 31317 LABEGE Cedex  
Tel. : +33 (0) 5 61 00 91 91 - Fax : +33 (0) 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 (0) 1 42 96 34 34 - Fax : +33 (0) 1 42 96 96 44

BUREAU LYON  
11 rue Guilloud - 69003 LYON  
Tel. : +33 (0) 4 78 37 67 33 - Fax : +33 (0) 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