

merlane



Campus

**CARRÉMENT
INNOVANT**

Enjeux

Prévenir les risques
psychosociaux

Autofocus

Fertilisation croisée et RH



édito

Notre environnement bouge à grande vitesse, sans que nous soyons nécessairement capables d'anticiper. Je lisais récemment un article sur les événements en Afrique du Nord, qui montrait combien l'âme humaine dispose de ressources - souvent cachées - pour faire face aux situations les plus difficiles, voire les plus dramatiques.

Ce potentiel supplémentaire existe bel et bien dans nos entreprises. Encore faut-il pouvoir le développer, le valoriser, en particulier au niveau des managers: "Comment rendre nos managers généreux de leur temps pour accompagner et développer les compétences de leurs collaborateurs?"; "Comment renforcer leur courage managérial dans des situations tendues?"; "Comment renforcer leur intelligence émotionnelle?"... autant de préoccupations de nos clients aujourd'hui.

Développer le courage, c'est aider à mieux se connaître.

Forte d'une vocation et expérience de 25 ans, notre approche du développement managérial privilégie :

- Une prise de recul individuelle sur la représentation que chaque manager se fait de son rôle et sur le sens qu'il donne à ses actions.
- Un partage collectif du rôle attendu du manager dans l'entreprise, quel que soit son niveau, et un travail entre "pairs" sur sa mise en œuvre opérationnelle.
- Un apprentissage progressif, permettant au manager de sortir de sa zone de confort, afin d'aller chercher en lui-même de "nouvelles ressources".

Ainsi, vouloir développer le courage du manager, c'est d'abord l'aider à mieux se connaître, à être lui-même et à s'affirmer individuellement en tant que personne.

Bernard Thévenot, Directeur de l'activité "Management"

sommaire

3 **Panorama** _____
Actualité à partager, en bref

5 **Parole d'expert** _____
Achats hors production
autre source d'économies

6 **Partenaires** _____
De la diversité à la valeur ajoutée

8 **DOSSIER** _____
Campus : Carrément innovant

12 **Enjeux** _____
Prévenir les risques
psychosociaux

14 **Autofocus** _____
La fertilisation croisée
appliquée aux RH



8



merlane magazine est une publication de **merlane**, Green Park Bâtiment 4 - 298 allée du Lac - BP 57 650 - 31 676 Labège Cedex -
Directeur de la publication : Jean-Claude Merlane - Rédacteur en chef : Stéphane Adnet/Muriel Biasiato - Ont contribué à ce numéro : Aurélie Bois, Florent Bonnel, Catherine Casamatta, Philippe Fumarède, Guillaume Gevrey, Jean-Marc Lasserre, Philippe Lelièvre, Patrice Moreau, Bernard Thévenot, Marie-Luce Vantuyghem - Rédaction : Julia Barbier, Maggy Dubet, Dominique Fidel, Christophe Terral - Images : Roland Bourguet, Fotolia, Gabs, Thinkstock - Éco-conception, maquette, mise en page : ICOM - RCS Toulouse B 393 658 760. 33180910. icom-com.fr. Document imprimé par l'imprimerie Escourbiac, entreprise Imprim'vert®, procédé CtP avec des encres à base végétale - Papier Condat Silk 135 g. PEFC/10-31-1393



L'actu en image



Vers une gestion humaine des ressources



L'Institut Mieux Vivre en Entreprise s'implante à Toulouse, site pilote en région, avec le soutien de Malakoff Médéric, au sein même des activités du Club Management & Ressources Humaines Grand Sud-Ouest dont **merlane** est membre fondateur. Créé en 2010 par le Groupe RH&M à Paris, l'IMVE est présidé par Valérie Bossard, Directeur des Ressources Humaines de Carrefour Proximité. Son ambition : créer des lieux de rencontre pour faire progresser la question du bien-être au travail. Trop souvent traitée dans l'urgence d'un drame lié au stress au travail, c'est en effet un des enjeux clés du moment. Ainsi, le rapport "Bien-être

et efficacité au travail", remis au Premier Ministre en février 2010, a rappelé qu'il ne s'agit pas seulement de protéger les salariés mais aussi d'aider les entreprises à tirer le meilleur des hommes et des femmes qui les composent.

Agenda 2011

3 soirées débats

21 avril: Les indicateurs du Mieux Vivre

29 septembre: Dialogue social et Mieux Vivre

24 novembre: Le rôle du manager dans le Mieux Vivre
18h00-20h30, Groupe ESC Toulouse

Renseignements et inscriptions:
sacnet@merlane.com

► **20%**
de croissance
pour merlane
en 2010

► **115**
millions d'euros
Estimation pour
2011 du marché
e-learning/
blended learning/
webinars

► **41%**
des entreprises
intègrent
l'équilibre vie pro/
vie privée dans
l'entretien annuel

► **72%**
des TPE
de moins
de 10 salariés
pratiquent
le télétravail

► DERNIÈRE MINUTE

LE 17 MARS, JEAN-CLAUDE MERLANE ANIMERA LA TABLE RONDE "SUPPORT À LA FONCTION RH, EXTERNALISATION ET NOUVEAU MODE D'ORGANISATION" DANS LE CADRE DU GLOBAL RH QUI SE TIENDRA À LA MAISON DES ARTS ET MÉTIERS DE PARIS DU 15 AU 17 MARS, EN PRÉSENCE DE VALÉRIE PÉCRESSE ET XAVIER BERTRAND.



Entreprises Engagées 3^e soirée de gala pour l'Unicef

EN 2009, le Club Management & Ressources Humaines Grand Sud-Ouest et les Dirigeants Commerciaux de France Midi-Pyrénées s'associaient pour organiser une soirée de gala au profit de l'Unicef. Objectif : améliorer l'accès à l'éducation pour 4 millions d'enfants dans 6 pays d'Afrique. Essai transformé en 2010, qui évolue en 2011 : 14 nouveaux réseaux et associations professionnelles toulousains ont ainsi rejoint les "Entreprises Engagées". Le 17 juin 2011,

Bertrand Chamayou, pianiste virtuose et toulousain, se produira à la Cité de l'espace, à Toulouse, pour un concert exceptionnel. Nicole Notat, Membre du Comité de Parrainage de l'UNICEF France, sera la marraine de cette soirée, placée sous le haut patronage de Pierre Cohen, Député-Maire de Toulouse, qui accueillera comme invité d'honneur Alain Di Cresenzo, nouveau Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse.

Prix d'entrée : 80€ TTC

Plus d'info : www.cmrh.fr

Inscription : sadnet@merlane.com

Vu dans la presse

« **L'une des erreurs souvent commises** par les responsables RH est d'oublier que l'évaluation est un acte de management. »

Bernard Thévenot,
Directeur de Business Unit merlane
Miroirsocial.com - 10 février 2011

« **Avec 23 assistants de formation** et 7 conseillers et chefs de projet, qui gèrent la formation d'une quinzaine d'entreprises, nous connaissons une croissance régulière avec 4 ou 5 embauches par an. »

Jean-Michel Mathieu,
Directeur de Business Unit merlane
Entreprise & Carrières - 1^{er} février 2011

Le recrutement raté d'un salarié à 3 000 euros mensuels coûterait plus de 100 000 euros. Pour ce calcul, le cabinet **merlane** a additionné les coûts générés par un commercial resté 6 mois et qui n'aurait atteint que 50% de ses objectifs.

Jean-Marc Lasserre,
Directeur de Business Unit merlane
Capital - 1^{er} mars 2011

« **Pour qu'il y ait mobilisation** autour du développement durable, il faut que les enjeux soient clairs et que le management soit plus participatif. »

Yves Cachia,
Directeur développement durable et qualité merlane
Objectif news - janvier 2011

“FOURNISSEUR APPROUVÉ” PAR L'ILM



merlane est le premier cabinet français de conseil en ressources humaines et management certifié par l'Institute of Leadership & Management, le plus grand institut dédié au management à l'échelle mondiale. Cette démarche découle de la volonté d'internationalisation de **merlane** pour accroître la légitimité de ses activités vis-à-vis des entreprises françaises et étrangères. Son savoir-faire est ainsi reconnu, ce qui ouvre de belles perspectives de collaboration. Une quatrième certification internationale après l'ISO 9001, l'ISQ-OPQCM et le Label Compétences SYNTEC Conseil en Management.

SEAT France dynamise son SAV



LE CONSTRUCTEUR espagnol s'est fixé des objectifs ambitieux pour l'Hexagone et souhaite recruter une centaine de collaborateurs d'ici 2014 afin d'étoffer ses services après-vente. **merlane** assure cette mission depuis 2010 afin de fournir des candidats pertinents aux concessionnaires partenaires de la marque.

Une démarche qui ne se réduit ni à la gestion administrative de CV, ni à une logistique d'assessment ou d'évaluation. Il s'agit avant tout d'impulser une dynamique RH, des méthodologies, des supports, un soutien permanent des partenaires et des forces terrain. Une montée en gamme de la prestation, pour soutenir la montée en gamme de Seat et de ses équipes.

Achats hors production autre source d'économies

Prestation originale et technique, la gestion externalisée des achats de services par merlane répond aux exigences stratégiques du marché et se développe encore en 2011. Décryptage de cette gamme de produits et de son succès par Patrice Moreau, directeur de Business Unit.

Comment les entreprises peuvent-elles influencer sur les dépenses grâce à cette offre ?

Patrice Moreau : Sur un marché à la recherche de réduction de coûts et d'amélioration de la compétitivité, optimiser ses dépenses achats est un enjeu stratégique. merlane l'a compris depuis longtemps. En fonction des besoins et des structures des entreprises, il existe plusieurs façons de réduire les coûts en agissant sur les achats hors production. Que ce soit par du conseil stratégique, un accompagnement opérationnel, une assistance à maîtrise d'ouvrage sur les systèmes d'informations ou une externalisation - partielle ou totale - des achats indirects, l'entreprise peut optimiser ses dépenses. Ainsi, elle génère de la valeur ajoutée qu'elle peut allouer à d'autres actions stratégiques dans le but de rester compétitive sur un marché en constante évolution.

Quel est le profil type d'une entreprise cliente et quelles sont ses attentes ?

P.M. : Nous avons lancé l'activité de la gestion externalisée des achats de services il y a cinq ans, pour le compte d'un grand groupe aéronautique international. Aujourd'hui, notre clientèle est constituée soit de sociétés type "Cac 40" d'envergure européenne, soit de PME-PMI. Quel que soit leur profil, leurs attentes sont les mêmes : concentrer les ressources internes de leurs services achats sur le cœur de métier de

l'entreprise et s'appuyer sur une expertise métier apportée par le prestataire. Elles cherchent un regard extérieur et indépendant, de la flexibilité, de la réactivité et une continuité de service.

Quels sont les atouts de merlane avec cette gamme ?

P.M. : L'originalité de notre proposition d'externalisation réside sans nul doute dans son coût variable en fonction de la sollicitation de nos équipes. Pour la partie conseil, c'est un travail de co-production client/prestataire, qui est valorisé avec une rémunération aux "success fees", ainsi que notre adaptation aux nouvelles technologies dans la mise en place des systèmes d'informations. ■



> EN SAVOIR +

RETROUVEZ L'ACTIVITÉ ACHATS DANS LA RUBRIQUE "DÉVELOPPEMENT MANAGEMENT" SUR WWW.MERLANE.COM

De la diversité à la valeur ajoutée

Quand la mondialisation abroge les distances, Toulouse se retrouve aux portes de Bangalore, capitale indienne de l'aéronautique. Un rapprochement géographique qui appelle à repenser son management. Ensemble, merlane et C2C cultivent le rapprochement des hommes.



Guillaume Gevrey
Directeur associé de C2C



Aujourd'hui, aucune entreprise importante de production ne peut plus ignorer l'appel de l'Inde ou de la Chine. »

Français expatrié dès l'âge de six ans et depuis 10 ans en Inde, celui qui s'exprime se définit lui-même comme un global nomad. « Débarqué à Bangalore par hasard... et surtout par envie », Guillaume Gevrey dirige C2C - Concept to Competence - une activité de conseil et de solutions, dédiée à l'accompagnement des entreprises de toutes tailles dans leurs démarches d'acquisition de savoirs, de valorisation et de transferts de compétences. Son dada, en l'occurrence, sa vache sacrée : développer le concept de mentalité globale (global mind set), grâce au management de la diversité culturelle et internationale.

Comme une évidence

En clair, si mondialisation de l'économie, mobilité croissante des salariés, circulation des biens, des services et de l'information, nourrissent l'illusion d'un monde sans frontières, elles sont loin de gommer les différences nationales, les habitudes locales et les préjugés. Les groupes internationaux, pourtant dotés d'une forte culture organisationnelle, sont les premiers touchés par la persistance de différences culturelles et leur impact sur leurs performances. En avril 2010, C2C et **merlane** se rencontrent et constatent mener des activités identiques et complémentaires, « même si **merlane** présente des activités transversales plus larges que les nôtres », précise Guillaume. Mais surtout, leurs clients sont positionnés sur les mêmes secteurs et marchés, aéronautique en tête. Dès lors, l'opportunité pour **merlane** de leur offrir un partenaire relais sur place s'impose comme une évidence en matière de coaching d'expatriés. « On ne travaille pas chez Safran à Bangalore comme chez Safran à Toulouse », précise Guillaume. C2C accompagne donc ces nouveaux arrivants dans leur intégration, famille incluse, par un programme de soutien personnalisé : culture, économie, vie sociale, aspects légaux, etc. Rapidement, **merlane** et C2C réalisent qu'ils peuvent aller plus loin ensemble.

De l'ethnocentrisme à l'ethnorelativité

Aller plus loin sur tous les aspects interculturels et de gestion des relations à distance, c'est le cœur de métier de C2C, la vitrine de son expertise



au profit des clients de **merlane**. L'objectif étant de gagner en efficacité grâce à la diversité culturelle plutôt que de subir les contraintes liées aux différences. « L'idée est de s'adapter à la représentation que les collaborateurs se font de la culture d'entreprise pour créer une plateforme commune qui parle à chacun », développe Guillaume Gevrey, également président de SIETAR India (Society for Intercultural Education Training and Research), la plus importante association de professionnels de l'interculturel à but non lucratif. « Désormais, la question se pose plus pour les PME sous traitantes, souvent arrivées en catastrophe à la demande de grosses multinationales ou par la seule présence de leurs concurrents. »

Expression ultime de cette globalisation culturelle, les webinars (voir **merlane** magazine n°1), outils incontournables du travail collaboratif à distance, dessinent d'ores et déjà l'avenir des prochaines coopérations entre **merlane** et C2C. D'ici là, l'un à Toulouse, l'autre à Bangalore, continuent inlassablement d'œuvrer pour « passer de cette réflexion ethnocentrique de culture d'entreprise à une vision beaucoup plus ethnorelative, qui prenne en compte tous les champs de la diversité culturelle ». ■

Gagner en efficacité grâce à la diversité culturelle

COOPÉRER, L'APPROCHE GAGNANTE



La démarche collaborative entre C2C et **merlane** est à l'image de son domaine d'application. D'une part, rendre possible le dialogue entre des collaborateurs d'origine, de culture, de méthodes de travail parfois aux antipodes. D'autre part, dégager pour l'entreprise toute la valeur ajoutée offerte par la richesse de cette diversité maîtrisée: un véritable avantage concurrentiel. Une expertise complémentaire qui s'exprime aussi bien

en présentiel (séminaires, conférences, workshops) qu'en virtuel, grâce à la technologie de plateformes d'échanges high tech en temps réel. Mieux, des savoir-faire qui vont dans le sens de l'histoire et permettent de passer de la compétition à la collaboration... dans le but de rester toujours plus compétitif.



CARRÉMENT INNOVANT

Fidèle à ses valeurs, le cabinet opère une nouvelle transformation, toujours au service des entreprises et de celles et ceux qui les animent. Fruit de 25 ans d'expérience, le Campus vous invite à vivre une nouvelle forme d'apprentissage...



Le 14 mars 2011 lèvera le voile sur le dernier né des projets du groupe **merlane** et non des moindres puisqu'il marquera l'année entière au sceau de l'innovation : le Campus. Depuis quelques mois, une équipe dédiée croise ses compétences pour développer cette nouvelle offre que Jean-Claude Merlane définit ainsi : « Le Campus a pour vocation d'animer un réseau de partage d'expériences, de bonnes pratiques et d'échanges entre participants et experts sur différents sujets d'actualité ou thématiques ». Des ambitions qui, une fois de plus, dépassent largement les frontières du consulting

classique et ont pris corps dans un nouvel outil. « Nous souhaitons contribuer au développement de l'innovation collective, poursuit le président directeur général, au service du management, de l'organisation et de la gestion des ressources humaines. »

Un potentiel exponentiel ?

En France, le marché des nouvelles formes d'apprentissages (e-learning, blended learning, webinars) représenterait 115 millions d'euros (contre 100 millions en 2008 et 144 millions prévus en 2010). Une valeur modeste au regard des 10 milliards d'euros que représente le marché de la formation professionnelle

continue en France en 2007 (chiffres FFP). Modeste, certes, mais en croissance de +15 % entre 2008 et 2009 et +25 % entre 2009 et 2010. En conséquence, le chiffre d'affaires moyen suit le même mouvement : modeste, mais en croissance.

Réconcilier virtuel et interpersonnel

L'offre Campus se présente sous 4 formats différents selon les besoins et la disponibilité de chacun. Certains physiques et d'autres dématérialisés, tous proposés sur le site campus.merlane.com permettant de s'inscrire en ligne. Chaque client, entreprise ou individu, pourra composer le cocktail qui lui correspondra le mieux !

Les deux formats en présentiel, "zooms" et "ateliers", misent sur l'interpersonnel et les vertus cumulées du networking et du partage de bonnes pratiques.

Ainsi, les "zooms" correspondent à un séminaire court, d'une demi-journée environ,

une offre innovante qui permet aux participants de rencontrer pairs et experts



S'INSCRIRE : POURQUOI ET COMMENT

Si vous avez envie de donner pour recevoir, de partager, d'échanger, d'apprendre vite dans un environnement convivial, vous avez au moins une bonne raison de découvrir les offres du Campus.

Connectez-vous sur le site et laissez-vous guider :

www.campus.merlane.com

sur un sujet très précis. Les "ateliers", d'une journée en moyenne, permettent aux participants, réunis dans une même ville, d'approfondir une thématique.

Avec les deux formules 100 % online: "webinars" et "solutions", le rendez-vous se dématérialise.

Les "webinars" sont des séminaires en ligne, menés sur une durée très courte : 60 à 90 minutes. Enfin, les "solutions" merlane mettent une palette d'outils de diagnostic et d'évaluation à disposition directement sur Internet. Du besoin très opérationnel à la construction de véritables dynamiques inter-entreprises, ces quatre formules sont conçues pour répondre aux diverses attentes collectées auprès des entreprises au fil des années.

Jouer sur une large gamme

Le Campus s'adresse à un large panel d'acteurs : dirigeants d'entreprises,

managers opérationnels ou fonctionnels tels que DRH, DSI ou directeurs de production... ainsi, et c'est assez rare pour être souligné, qu'à des consultants indépendants qui souhaitent développer leur réseau et leurs compétences.

« Cette approche de "blended learning" (apprentissage mixtes) permet non seulement d'acquérir de nouvelles compétences mais également de tisser un réseau de relations avec ses pairs », explique posément Marie-Luce Vantuyghem, responsable de

l'activité "Campus". Sérénité et passion se combinent étonnamment chez cette consultante, qui renchérit : « Nous réfutons l'opposition présentiel/distanciel. Nous croyons à la complémentarité des formats. Les apports seront d'autant plus variés selon les sujets. Les solutions en ligne apportent une 3^e dimension, permettant de penser au-delà de ces représentations ! »

Eurêka !

Les solutions accompagnent les moments clés de la vie professionnelle. Diagnostic

RH, outils d'ajustement de la politique de rémunération, tests préparatoires à l'expatriation, diagnostic linguistique... Du simple test au diagnostic complet, le catalogue est varié. Les experts merlane restent à disposition pour aller plus loin.

Ainsi, "Climb Level 4", peut être poursuivi par une formation en expression anglaise, à la fois flexible et complète. Cette solution de diagnostic en ligne s'adresse au secteur aéronautique et aérien avec pour objectif l'obtention du niveau 4 de

PAROLE DE CLIENT



Philippe Lelièvre,
Managing Director

SOMA (Strategic Outsourcing Management Advisor): conseil et accompagnement à la mise en place de projets recourant au modèle Offshore, notamment avec des partenaires indiens.

« Ce séminaire a été pour moi l'occasion de confronter mes bonnes pratiques des relations d'affaires et du travail collaboratif avec ce pays. L'approche pragmatique de cette session a largement confirmé ma vision tout en matérialisant et en explicitant les phénomènes comportementaux liés aux différences culturelles. C'est une introduction détaillée qui fournit les outils indispensables à l'initialisation d'affaires avec des équipes indiennes. Cela me servira rapidement et au quotidien dans mon business. »

l'échelle d'évaluation des compétences linguistiques de l'OACI (organisation de l'aviation civile internationale), obligatoire pour de nombreuses professions du secteur. Un autre exemple de tests en ligne : "Le leadership d'équipe à distance". Qu'elle soit en France ou répartie dans le monde, cette équipe un peu particulière nécessite des qualités et des compétences tout aussi particulières. Les diagnostics en ligne, apports d'expertise et accompagnement personnalisé, en Français, Anglais, Espagnol ou Néerlandais, donnent de précieuses clés pour optimiser le fonctionnement d'une équipe.

Menu de saison

Les sujets sont variés, parfois très opérationnels, parfois liés à l'actualité. "Où est

passée mon équipe ?" aborde ainsi le leadership à distance, "Travailler et commercer avec l'Inde", "De l'image à la réputation : émergence de nouveaux métiers au service de la réputation d'entreprise", "Gérer la mobilité, nationale et internationale", "Tutorat : valoriser le transfert de connaissances inter-générationnelles". De premiers "fils à tisser" sont d'ores et déjà proposés sur le site campus.merlane.com pour 2011 : le management des ressources humaines, l'efficacité des cadres à l'international,

le leadership interculturel et la performance des consultants indépendants. Mais il ne tient qu'à vous d'enrichir cette nouvelle expérience des ressources humaines innovantes en soumettant un sujet à cette communauté en construction !

Dans un premier temps, le calendrier des thèmes est mis à jour chaque semaine. Puis, avec le retour d'expérience et le cumul de bonnes pratiques, il y a fort à parier que 2012 sera porteuse de nouvelles évolutions, pas moins révolutionnaires ! ■

chacun peut composer le cocktail qui lui convient le mieux

PAROLE DE CLIENT



Aurélie Bois,
Chef de projet

Sopra Group Midi-Pyrénées:
SSI européenne de conseil, d'intégration de systèmes, d'outsourcing applicatif et de solutions applicatives.

« Travaillant avec des collègues indiens, j'étais confrontée à certaines difficultés dues à la différence de culture ou de façon de travailler. Pour comprendre et m'améliorer, cette formation s'imposait à moi. Cet événement Campus merlane m'a permis d'échanger avec des personnes extérieures à mon entreprise travaillant elles aussi avec des Indiens. Je me suis rendu compte que nous avions tous les mêmes problématiques et qu'il y a une explication pour tout. Suite à cet événement, j'ai adapté mon comportement et ma façon de travailler. J'ai pu établir une vraie relation avec mes collègues Indiens et je me sens bien plus efficace. »





Prévenir les risques psychosociaux

Ces vingt dernières années, l'évolution des modes d'organisation et de management ont dégradé les conditions de travail et les relations humaines dans l'entreprise. Les professionnels de la prévention des risques en entreprise ont vu leur périmètre de sollicitation s'élargir à un champ nouveau...

Directement liés à l'environnement relationnel du travail et à la manière dont il est organisé, les risques augmentent la probabilité d'apparition ou d'aggravation de troubles liés à l'exposition d'un individu à des facteurs psychosociaux : surcharge de travail, pression de l'em-

ployeur, contraintes de délais, manque d'autonomie et de soutien, sentiment d'isolement, etc. Dans la grande famille des risques psychosociaux cohabitent des causes et des symptômes de mal-être : violence, stress, troubles anxieux et dépressifs, addictions, épuisement professionnel (burn-out)... Leur caractéristique est de porter atteinte à la sphère mentale et psychique du salarié avant d'affecter potentiellement sa santé, à travers la somatisation. Mais pas seulement.

perte de qualité, effet sur l'image... Si la tentation de minimiser l'effet de ces phénomènes ou de les imputer à la sphère personnelle persiste, il n'est aujourd'hui plus possible pour l'employeur d'en ignorer l'existence. D'autant que le législateur a étendu, par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, l'obligation d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévenir ces risques au même titre que les risques physiques. Dans ce contexte, il apparaît plus que jamais nécessaire de prendre en compte, aux niveaux organisationnel et managérial, les pratiques de santé pour les élever au rang des critères de décision de l'entreprise. Objectif : permettre une amélioration durable du travail de l'homme, pour gagner en efficacité. ■

33%

Une détresse psychologique élevée peut générer 33% de baisse de productivité au sein des personnels présents.

P. Hemp
"Presenteeism: At work but out of it".
Harvard Business Review (2004)

Vers un nouveau système de gouvernance

Ils peuvent s'étendre aux équipes de travail et affecter la performance de l'entreprise : impacts financiers, désorganisation due à l'absentéisme,

De la valeur à l'efficacité

Ancien DRH de la centrale nucléaire EDF de Golfech, Philippe Fumarède a été à l'initiative d'une démarche globale de bien-être au travail, développée en 2003 en réponse à l'apparition de risques psychosociaux.



Quels risques psychosociaux avez-vous rencontrés à Golfech ?

Philippe Fumarède : Sur les 680 agents EDF et 200 prestataires que compte notre site, une trentaine se trouvaient en situation de stress, étaient anxieux ou dépressifs. Ces troubles pouvaient aboutir à des absences de courte ou longue durée, de l'ordre de 3,5 %.

Selon vous, à quoi est liée l'apparition de ces risques ?

P.F. : Depuis une dizaine d'années, nous assistons à une mutation de notre entreprise et à des évolutions sociétales importantes, qui génèrent davantage de pression en termes de performance et de technicité. Parallèlement, les problèmes personnels des agents s'accroissent et peuvent avoir des répercussions sur le travail.

Sur quoi repose la démarche de bien-être au travail ?

P.F. : La valeur ajoutée d'une entreprise se trouve surtout dans son capital humain. Il est donc primordial pour nous d'avoir une vision intégratrice du fonctionnement de la centrale, avec l'ensemble des acteurs concernés. En collaboration avec le corps médical, les dirigeants et les syndicats, je me suis

concentré sur la gestion individuelle des agents en essayant d'identifier les situations à risque. Nous avons également privilégié leur bien-être physique, en leur offrant une salle de remise en forme, des menus équilibrés, une conciergerie et des séances de sophrologie. Ces différentes actions ont contribué à réduire de moitié les arrêts de travail à court terme. En 2009, notre centrale a été désignée comme étant la plus performante du parc nucléaire national. ■

L'ENGAGEMENT D'EDF



EDF est le 1^{er} exploitant de centrales nucléaires dans le monde, avec un parc de 58 réacteurs en exploitation en France, répartis sur 19 sites. Près d'une dizaine d'entre eux détiennent la certification OHSAS 18001, référentiel reconnu internationalement en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail. En mars 2008, la Division Production Nucléaire d'EDF a signé avec ses partenaires sociaux un accord précurseur sur la prise en compte et la prévention des risques psychosociaux, sur l'ensemble des sites nucléaires.

PAROLE D'EXPERT



Florent Bonnel,
Président de l'APAP

L'APAP (Association des Psychologues de l'Accompagnement Professionnel) regroupe 87 psychologues, professionnels et particuliers, portés par un même projet : « Mieux comprendre l'homme au travail ». Créée en 2008, cette association à but non lucratif offre un espace d'échange, de partage d'informations et de création de ressources.

« Les troubles psychosociaux ne sont que la résultante d'une mauvaise interaction. Le risque, c'est la possibilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences négatives. "Psychosocial" fait référence à la singularité humaine, l'un est quantifiable ou objectivable, l'autre non, ce qui rend complexe sa compréhension et l'intervention préventive. Face à un même risque, les personnes réagissent différemment. Le risque psychosocial n'a donc d'existence que pris dans un contexte étudié, du point de vue du seul individu et de son rapport au travail. Une prise de conscience collective, portée au plus haut par les instances dirigeantes, est indispensable pour un co-développement durable entre l'homme et l'entreprise. Sans avoir de plan d'action prédéfini, il faut d'abord accepter d'entrouvrir une porte pour comprendre ce qui se joue, avec une vision co-constructive, au service à la fois de l'individu et, de façon corrélée, de l'entreprise. »

La fertilisation croisée appliquée aux RH

« merlane, au cœur du management » : un positionnement qui prend tout son sens avec la « Chaire merlane Management des Ressources Humaines », portée depuis 2006 au sein de l'IAE Toulouse. Entreprise et Université y fertilisent ensemble le champ des possibles.



Un partenariat original que cette "Chaire merlane Management des Ressources Humaines?"

Catherine Casamatta, Directrice de l'IAE Toulouse: Dès 2002, l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse a innové en créant les premières chaires d'entreprises à l'Université. Depuis, l'IAE a multiplié les signatures prestigieuses autour de conventions de partenariats à triple objectif: la formation initiale, la formation continue et la recherche. La chaire **merlane** s'inscrit dans cette tradition, avec un parcours original, pensé comme une véritable filière: le Master Management des Ressources Humaines. Savoir-faire universitaires, compétences académiques et pratiques professionnelles s'hybrident et se nourrissent. Résultat: un diplôme à forte valeur ajoutée, adapté à toutes les fonctions d'encadrement et d'expertise dans les différents métiers RH.

Que viennent y chercher Les étudiants inscrits en formation continue?

Jean-Marc Lasserre, Directeur de Business Unit chez merlane:

Précisons d'abord que tous sont des salariés en poste, désireux, quelle que soit leur fonction, d'approfondir leur approche des RH en entreprise. Accéder ainsi à une nouvelle dimension professionnelle. Ils y gagnent en compétence et en légitimité. L'exemple type: un collaborateur administratif qui est confronté aux RH via la paye est de plus en plus sollicité sur d'autres problématiques. À raison de trois jours par mois, de septembre à juin, ils préparent un DU (Diplôme universitaire, ndlr) RH et Management, porte d'entrée vers un Master 1 puis un Master 2... L'originalité du cursus, qui explique son succès, tient au projet professionnel que chaque étudiant doit porter de façon opérationnelle au sein de son entreprise. C'est le fil rouge du cursus, une unité d'enseignement à part entière, qui compte pour 50 % dans l'obtention du diplôme.





► Repères

1955

Création de l'IAE Toulouse au cœur de l'Université Toulouse 1 Capitole.

2002

Création de la 1^{re} chaire d'entreprise avec les Laboratoires Pierre Fabre.

Juin 2005

L'IAE Toulouse obtient le label QUALICERT.

Février 2006

Création de la 1^{re} chaire **merlane** Management des Ressources Humaines.

Septembre 2010

Renouvellement de la chaire **merlane**.

Que vous apporte cette collaboration croisée ?

C.C. : Une vraie rencontre entre le milieu universitaire et celui de l'entreprise. On peut parler d'intelligence croisée, notamment en matière de recherche, qui reste toujours appliquée aux entreprises, son terrain d'étude privilégié. L'une se nourrit de l'autre.

J.-M. L. : En effet, plus on croise, plus on s'apporte mutuellement ; y compris au profit de nos clients. La recherche ouvre des espaces de réflexion prospectifs sur les pratiques, les modes de management, l'évolution des fonctions, etc. Un vrai vivier d'informations et d'expériences placé sous le signe de l'échange. Un investissement qui nous tient particulièrement à cœur, chez **merlane**.

Au final, une expérience réussie ?

J.-M. L. : Oui ! Nous renouvelons pour quatre ans. Convaincus que cette méthode pédagogique offre un double bénéfice : à l'étudiant, la valeur

ajoutée d'un accélérateur de carrière ; à l'entreprise, un retour sur investissement via le projet professionnel.

C.C. : Cette convention renforce encore la crédibilité de l'IAE dans sa vocation à couvrir tous les domaines de la gestion. Elle valorise notre approche mixte entre recherche académique de haut niveau et formation professionnelle, l'essence même de notre mission. ■

► **Jean-Marc Lasserre** pilote l'activité de conseil en Ressources et Compétences au sein de **merlane**, qui vise à développer la performance des clients via les leviers de leur politique RH. Après quinze années de consulting généraliste auprès de dirigeants, il a choisi de se spécialiser sur la conception de politiques RH ajustées, et leurs déclinaisons opérationnelles pour des résultats cohérents.

Contact : jmlasserre@merlane.com



Le Campus

Tissons nos talents!

Une nouvelle offre d'événements professionnels permettant de rencontrer pairs et experts autour de 4 thèmes forts - RH, management, international et consultants - et avec 4 formats de rencontres et d'échanges. "Zooms" et "ateliers" proposent un rendez-vous physique, "webinars" et "solutions" s'organisent 100% online. Des moments d'apprentissage où chacun s'inscrit en ligne, selon ses disponibilités et ses problématiques.

Un point d'entrée unique pour ce nouveau concept : www.campus.merlane.com



Au cœur du management.