

Merlane au cœur du Management

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

Editorial

L'évolution des modes de vie avec notamment le passage aux 35 heures en France, bouleverse tous les aspects de la vie quotidienne.

Ces transformations ne s'arrêtent pas aux portes des entreprises, elles touchent aussi directement l'organisation sociale comme la vie de famille. Principal acteur du changement, le dirigeant se tourne de plus en plus vers les sociétés de conseil, lorsqu'il recherche les compétences spécifiques qui permettent de maîtriser ces évolutions.

Si ces clients devaient donner une note aux conseils en management, ils feraient à coup sûr la moyenne de trois critères : l'expertise, l'expérience et le professionnalisme dans la relation de travail. Ils se poseraient alors deux questions, qui sont aujourd'hui au cœur de leur attente : celle de l'efficacité du conseil, en termes de moyens de mesure notamment, et celle de la qualité du service, c'est-à-dire la valeur de cette relation professionnelle et humaine avec le consultant. Mais nos clients ne nous notent pas encore. Pas ouvertement !

Leur raisonnement en tout cas est le bon, car la relation humaine entre le consultant et son interlocuteur dans l'entreprise, la construction de la relation de confiance, est le maillon vital dont dépend l'efficacité de leur action commune. Fini les gouroux et les donneurs de leçon ! Le partage de valeurs communes, le désir authentique d'aider le client, de comprendre son projet et de l'accompagner jusqu'au résultat final font la différence parmi les conseils en management.

Depuis son origine, la société de conseil MERLANE préserve une organisation à taille humaine. En 2000, MERLANE qui était un nom est devenu une marque. Ce tournant pris par l'entreprise a permis de renforcer l'organisation des compétences et la structure des différentes activités du groupe. Il a également permis de bâtir les fondements d'une stratégie de communication proche de ses valeurs. Cette première édition de "Merlane au cœur du management" en est l'une des représentations, à laquelle il faut associer l'ouverture de notre site web et le programme de rencontres organisées autour de petits-déjeuners thématiques, à Paris et Toulouse. Le dénominateur commun à toutes ces actions, c'est le rapprochement. Le rapprochement des hommes et des idées, la réflexion continue, l'échange d'informations nouvelles, qui sont autant de moyens d'enrichir la qualité de la relation humaine entre nous. N'est-ce pas le plus important ?

Jean-Claude MERLANE
Président Directeur Général du Groupe MERLANE

Des fusions et des hommes

Ces dernières années, l'économie mondiale a connu une véritable déferlante de fusions d'entreprises. Mais cette logique de concentration peut avoir un coût humain élevé. En période de restructuration, les salariés, qui doivent s'adapter à de nouvelles habitudes de travail, perdent en effet leurs repères. Faire vivre deux entreprises ensemble est donc un pari difficile. Conscients de ces difficultés, de plus en plus de dirigeants font appel à des experts pour anticiper et préparer ces rapprochements à haute rentabilité, mais aussi à haut risque...

La mondialisation des marchés et des échanges a accéléré les processus de fusions-acquisitions, qui touchent maintenant tous les secteurs de l'industrie et des services et ont pour conséquence une vaste redistribution des cartes entre les grands acteurs économiques. Ces rapprochements plus ou moins amicaux, qui ont pu donner naissance à de véritables mastodontes, sont motivés par des ambitions pouvant s'avérer très différentes selon les cas. Pour certaines entreprises, il s'agit d'atteindre par croissance externe la taille critique qui leur permettra de rester compétitives sur leur marché.



“le clin d’œil” de Pertuzé

D'autres groupes cherchent à développer leur portefeuille d'activités, et surtout à l'équilibrer, en se dirigeant vers de nouveaux secteurs porteurs, parfois très éloignés de leur "cœur de métier" d'origine. C'est la stratégie adoptée par des groupes comme Vivendi ou Lagardère. Il convient aussi de ne pas négliger l'éventuelle dimension irrationnelle de certaines fusions, dont le moteur peut être la personnalité de grands patrons caressant le rêve d'un pouvoir renforcé. Dernier facteur enfin, mais non des moindres : la course effrénée à la création de valeur, sous l'impulsion des investisseurs. On sait combien les actionnaires apprécient la brusque flambée de certains titres, à l'annonce d'un rachat.

S'adapter à la culture de l'autre

Si ces fusions répondent de toute évidence à une logique de marché, il y a pourtant un revers de la médaille. En effet, si les résultats financiers ou industriels sont souvent au rendez-vous à court ou moyen terme, il arrive que la tendance s'inverse à plus longue échéance, lorsque toutes les précautions - en termes de management notamment - n'ont pas été prises pour assurer la pérennité de l'investissement. On spéculait sur des économies d'échelle, des marchés accrus, bref, une dynamisation de l'activité et des cours boursiers, et les problèmes surgissent là où on s'y attendait le moins : du côté des hommes. Car une entreprise est une organisation humaine à l'équilibre fragile, facteur que les grands dirigeants ont tendance à sous-estimer. Pour les salariés des entreprises qui se rapprochent, la fusion correspond à une période de déstabilisation et de doutes. Chacun à son niveau se pose la même question : "Que vais-je devenir dans cette nouvelle organisation?". Et cette interrogation est parfaitement légitime. Les salariés savent bien que la logique financière et celle de l'emploi ne sont pas toujours compatibles. Bon nombre de fusions, dans la mesure où elles génèrent presque naturellement des "doublons", et ceci dans tous les services, se traduisent en effet par des licenciements. Or, l'anxiété individuelle, si l'on n'y prend garde, peut dégénérer en psychose collective. Lors de cette période troublée, des choses assez subtiles se jouent au niveau de la communication entre les salariés et les rumeurs vont bon train.

C'est aux décideurs qu'il appartient de faire des ressources humaines une priorité stratégique, en prenant en compte les effets économiques potentiellement désastreux d'une mauvaise gestion sociale.

Les sources d'anxiété sont nombreuses pour les salariés. Le principal défi consiste sans doute à s'adapter à la culture de l'autre, surtout lorsque celui-ci était encore considéré, quelques jours auparavant, comme l'ennemi n°1 : "Quand on se retrouve face-à-face avec les autres, c'est dur. Nous étions en compétition avec eux sur notre domaine. Là, ils rentrent dans notre environnement. Ils nous envahissent, ne serait-ce que physiquement." explique ce scientifique. C'est tout un mode de fonctionnement qui est alors à revoir, et les salariés qui restent dans la structure entament un véritable travail de "deuil". Quand les équipes des deux groupes commencent à travailler ensemble, la réalité peut être dure à accepter.

Le climat social se dégrade encore davantage lorsque le recentrage des activités aboutit à un plan social. Certains ont l'impression d'être devenus des pions interchangeables et leur motivation s'en ressent. Ce qui ne se traduit pas seulement par de l'absentéisme, mais aussi par une méfiance accrue, qui peut inhiber la prise d'initiatives. On constate aussi des réactions anormales, liées à un sentiment de flottement : actes irraisonnés, coups de gueule dans les réunions... Pire encore, ce sont souvent les meilleurs qui choisissent de partir les premiers, en cas de restructuration. Or, ces départs négociés représentent pour l'entreprise une perte de matière grise, certes, difficilement quantifiable, mais pouvant peser lourd, à terme, sur la productivité. Car les cadres à fort potentiel emportent avec eux dans leurs bagages un savoir-faire précieux, fruit de plusieurs années d'expérience.

Une alchimie subtile

Ces départs rendent la période de reconstruction délicate, car aujourd'hui la réussite économique et la création de valeur ne peuvent se passer des hommes. Pour répondre aux besoins du consommateur, qui sont en évolution constante, l'entreprise doit faire preuve d'une souplesse et d'une mobilité accrues, passant notamment par l'implication du personnel. Certaines opérations ratées par de grands groupes prouvent, s'il en était besoin, qu'il ne suffit pas d'abreuver les salariés d'images de dirigeants souriants et de projections prometteuses pour réussir ce pari difficile qu'est une fusion. Car la culture d'entreprise est enracinée dans la moindre des habitudes et elle finit par faire corps avec les salariés. Elle s'observe dans leur quotidien, dans la façon dont ils travaillent en groupe ou résolvent un problème. Elle apparaît même dans la manière dont on se dit bonjour ! La confrontation à d'autres habitudes de travail, d'autres modes de fonctionnement, doit nécessairement être préparée et accompagnée. Une alchimie subtile qui a longtemps été ignorée par les dirigeants d'entreprises. Une fois qu'un dirigeant s'est mis d'accord sur la transaction, il a le sentiment que le plus dur est fait. Certains groupes commencent cependant à intégrer cette dimension culturelle dans la préparation de leur rapprochement, en faisant appel à des prestataires extérieurs, spécialisés dans les ressources humaines, qui se chargent d'harmoniser les pratiques de management. En étudiant les fonctionnements des deux organisations, ces prestataires apportent un diagnostic qui prend en compte les différences pour accompagner le changement. Cette approche préventive, qui consiste à anticiper le coût réel de la fusion, en termes d'investissement non seulement financier mais aussi managérial, reste malheureusement encore marginale et les consultants sont trop souvent appelés à la rescousse quand il y a "déjà le feu". *Par ailleurs, en focalisant la stratégie sur la direction des Ressources Humaines, on peut également craindre de servir à notre tour l'antagonisme entre les intérêts financiers et les intérêts sociaux. Au contraire, il s'agit de prendre conscience de l'interaction entre la stratégie de développement, l'organisation, le management, la gestion des ressources humaines, et décloisonner les mondes de l'entreprise, au bénéfice d'une cohérence globale et d'une éthique commune*" précise Jean-Claude Merlane.

MERLANE SANTE

Coopération sanitaire, fusion acquisition : rapprocher les hommes et les structures

Rapprochement, coopération sanitaire, fusion ... Quel que soit le scénario envisagé, il s'agit dans tous les cas de restructurer l'offre de soins. La nouvelle synergie doit permettre une optimisation de la qualité des soins, associée à une maîtrise des dépenses de santé. Au-delà de la coopération fonctionnelle entre des établissements qui relèvent de la simple convention, se pose la question des coopérations organiques. Selon qu'il s'agisse d'établissements publics ou privés, une palette de possibilités diverses peut être envisagée : depuis la coopération impliquant les activités médicales ou le seul plateau technique, jusqu'à la sous-traitance de fonctions qui ne sont pas au cœur de la mission principale (informatique, blanchisserie, restauration...).

Toutes les hypothèses devront ainsi être examinées avec leurs procédures spécifiques, afin de proposer les solutions les mieux adaptées au statut des contractants :

- Syndicat Interhospitalier (loi du 31 juillet 1991)
- Groupement d'Intérêt Public (loi du 31 juillet 1991)
- Groupement d'Intérêt Economique (loi du 31 juillet 1991)
- Groupement de Coopération Sanitaire (ordonnance du 21 avril 1996)
- Association 1901
- Fédération médicale interhospitalière (loi n°99-641 du 27 juillet 1999)

Une démarche structurée

La maîtrise des différentes étapes de la procédure que propose MERLANE Santé, jusqu'au passage en CROSS, repose sur trois savoir-faire principaux :

- Le diagnostic des sites partenaires potentiels en termes de statut : juridique, portefeuille d'activités, ressources humaines, situation financière
 - L'aide à la décision pour les dirigeants : étude de marché par discipline, étude de filière de soins, audit de l'organisation
 - L'étude des différentes modalités de collaboration (SIH, GIP, GIE, GCS, réseau, communauté...) ... ou l'analyse des avantages, inconvénients et incidences d'une éventuelle fusion
- Intervenant pour tout ou partie des différentes étapes d'un rapprochement, l'équipe spécialisée de MERLANE Santé, sous la responsabilité d'un chef de projet, consultant médecin, sera à même de répondre aux exigences des établissements par une approche permettant d'effectuer un transfert de compétence.*

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



MERLANE OUTSOURCING

"De CEGIFOR à MERLANE Outsourcing"

Il y a trois ans seulement, rares étaient les entreprises qui externalisaient leur service formation. Lorsque l'expérience était tentée, c'était le plus souvent de manière timide, partielle...

Pourtant, à l'époque, CEGIFOR (Centre d'Expertise en Gestion et Ingénierie de la Formation - Filiale de MERLANE Développement), avait fait le pari que la légère tendance qui semblait se dessiner était amenée à s'accroître.

L'analyse était bonne, puisque l'externalisation est passée depuis à l'ordre du jour des réflexions stratégiques de nombreuses entreprises, PME ou grands groupes.

Fort de l'expérience réussie avec ses premiers clients, CEGIFOR s'est renforcé et structuré pour devenir MERLANE Outsourcing, et répondre ainsi au besoin croissant des entreprises d'augmenter la valeur ajoutée de leur fonction "Ressources Humaines", tout en réduisant les coûts de fonctionnement correspondants.

MERLANE Outsourcing a développé une solution de partenariat pour l'externalisation partielle ou complète du service "Administration du Personnel et Gestion de la Paie", du service "Recrutement" et du service "Formation".

MERLANE Outsourcing met désormais à la disposition des entreprises clientes des spécialistes de chacun des domaines et est capable de faire une offre d'externalisation globale et cohérente des principaux services RH.

MERLANE CONSULTANTS

Octobre 2000 : premier séminaire d'intégration pour AIRBUS...

AIRBUS a confié à MERLANE Consultants l'organisation et l'animation du premier séminaire d'intégration de la fonction Ressources Humaines.

Organisée à Saint-Lary (Hautes-Pyrénées), la rencontre a permis de réunir 80 directeurs et managers RH venant des différentes entités nationales AIRBUS (Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, France).

Pendant trois jours, l'équipe multiculturelle de MERLANE Consultants a coordonné les échanges et les débats. Plusieurs objectifs, qui sont autant de points clés pour fixer les axes prioritaires dans l'avenir de la fonction RH du constructeur aéronautique européen, ont été fixés.

We wish all the best to AIRBUS !

MERLANE INTERNATIONAL

• Dans l'ordre l'Argentine, le Brésil, le Chili, le Venezuela et la Colombie attirent de plus en plus d'entreprises internationales. Pour créer les meilleures conditions de développement dans cette partie du monde, les sociétés européennes, françaises en particulier, misent le plus souvent sur l'axe stratégique Toulouse-Madrid-Amérique Latine. C'est aussi sur cet axe que MERLANE International a développé sa notoriété depuis 15 ans, en accompagnant les dirigeants dans leur stratégie de développement international : exportation, implantation, délocalisation...

• Lorsqu'une multinationale aborde un projet, elle sait que son public interne se compte en milliers de personnes répartis sur plusieurs continents...Alors, pour faire passer les messages, partager les mêmes valeurs, appliquer les mêmes principes, les moyens et les outils d'organisation, de communication et de management sont plus stratégiques que jamais. Ainsi l'entreprise internationale KRAFT (groupe Philip Morris) a confié via son partenaire WW Consulting à MERLANE International une mission d'adaptation et de mise en œuvre d'un programme international de formation consacré à l'accompagnement par le management, pour ses publics français et espagnol...

Lorsque la compétence devient stratégique...

Les marchés financiers s'intéressent de plus en plus à l'identification et à l'évaluation des biens immatériels des entreprises. Au-delà de la prise en compte, aujourd'hui systématique, des éléments du capital structurel (brevets, logiciels, bases de données, capital client), il s'agit de prendre en considération le capital humain. Les grands cabinets de conseil réfléchissent tous à un modèle d'évaluation du capital immatériel de l'entreprise, parce que les valeurs matérielles assurent le présent sans garantir l'avenir, alors que la richesse immatérielle assure l'avenir, même dans un présent incertain. Cette tendance place la compétence au cœur des débats et l'idée de management par les compétences remporte tous les suffrages. Effet de mode ou sens du progrès ?

Comment un consultant en management définit-il la compétence ?

Françoise Moreau, Directeur Général de MERLANE Consultants : se référer à la notion de compétence n'est pas nouveau. Rappelez-vous que la gestion prévisionnelle des compétences faisait déjà appel à cette idée, en s'inspirant entre autres des fiches ROME et de tous les référentiels connus depuis Mc CLELLAND.

Ce qu'il faut retenir, c'est que son sens n'est pas le même selon l'approche de la gestion des ressources humaines que l'entreprise adopte. Par ailleurs cette approche a évolué en 30 ans : d'abord la compétence rattachée au poste, puis par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, aujourd'hui par la création de valeur.

Or, associer gestion par les compétences et création de valeur, c'est identifier que l'entreprise, pour créer de la valeur, a besoin de posséder en son sein un portefeuille de compétences génériques (métier de l'entreprise) et de compétences clés distinctives (souvent des services) qui lui procureront un avantage concurrentiel sur son marché. Identifier ce portefeuille de compétences, c'est donner la possibilité à chaque collaborateur de connaître sa contribution à la création de valeur de l'entreprise et d'enrichir son propre portefeuille de compétences afin d'améliorer cette contribution. Les managers ont pour mission de veiller à l'entretien du portefeuille de compétences de leurs équipes afin qu'il soit en permanence adapté aux besoins de l'entre-

prise. De même, ils auront à mettre leurs collaborateurs dans des situations qui leur donnent l'occasion de révéler et d'enrichir leurs compétences. Chaque collaborateur doit gérer son portefeuille de compétences et le faire évoluer. Rien n'est figé, l'entreprise est un organisme vivant, chacun de ses membres contribue au résultat au travers de la mission dont il est investi.

Dans une équipe, l'ensemble des portefeuilles individuels et leur juste combinaison permettra de développer des effets de synergies et des compétences nouvelles.

Le chef d'entreprise, aura pour responsabilité de tenir à jour les besoins en compétences clés distinctives de l'entreprise, au regard du processus de création de valeur découlant de la réflexion stratégique.

Le management par les compétences est donc un système en boucle, qui crée en permanence de nouvelles compétences, insoupçonnées aujourd'hui et propres à adapter l'entreprise aux besoins de ses marchés.

Chaque nouvelle approche démode la précédente...

Pour les chercheurs, il s'agit d'un changement de paradigme important. Les entreprises, elles, passent à leur rythme et dans leur contexte propre les différents paliers vers une gestion stratégique des R.H, dans laquelle la compétence devient la force stratégique première.

Aujourd'hui, l'environnement est tellement changeant, que le concept de planification stratégique a perdu tout son sens pour la très grande

majorité des entreprises. Nous avons besoin d'adapter en permanence nos choix, "fixer un cap et tirer des bords" mais aussi chaque fois que possible, d'anticiper les changements.

Or, le changement est difficile à prévoir. Ainsi la Ressource Humaine devient un facteur clé de succès par sa capacité non seulement à s'adapter aux changements rapides d'environnement, mais également par son rôle d'acteur principal de la mise en œuvre des stratégies économiques et organisationnelles correspondantes. Etre acteur, c'est être le plus près possible du point d'application d'une décision, celui qui va faire preuve d'intelligence pour comprendre et interpréter une situation nouvelle et inventer la réponse originale, rapide et adéquate. Les Ressources Humaines deviennent alors force de proposition et la compétence devient stratégique.

Est-ce un outil de plus dans la mallette du DRH ?

Non, le management par les compétences est plutôt une dynamique de progrès plaçant les Ressources Humaines au centre de la stratégie des entreprises.

Le sens du progrès, c'est évoluer d'une logique organisationnelle par poste à une logique de ressource, en évolution permanente au service des missions, des objectifs et des résultats que chacun doit organiser en fonction de son portefeuille de compétences. Le management par les compétences, c'est d'abord reconnaître que chaque individu possède un "fonds de commerce" de compétences qu'il va mettre au service des différents projets de l'entreprise. Son défi majeur devient alors le maintien de son portefeuille en cohérence avec les besoins de l'entreprise afin de rester qualifié par rapport à ses besoins et donc maintenir et développer son "employabilité"

COMPETENCE n. f.

On doit au MEDEF une définition de la compétence publiée récemment, dans le cadre de la création du réseau national "Objectif Compétence" (voir page 8) :

"La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer".

Imaginarium est né en 1992 à Saragosse, en Espagne, avec une ambition claire : proposer à des enfants de 0 à 8 ans des jouets d'une qualité irréprochable à fort contenu pédagogique et didactique, développer une forte culture d'entreprise et l'appliquer fidèlement à chaque nouvelle implantation. Au-delà du marché espagnol, le Portugal, l'Amérique Latine et l'Europe sont envisagés d'emblée. 6 mois avant l'ouverture du premier magasin français, à Toulouse, Imaginarium contacte Merlane International...

Imaginarium : l'enfant roi...

Lorsque vous entrez chez Imaginarium, vous n'êtes pas un client mais un "invité". Vous êtes accueillis, conseillés et servis non par des vendeurs mais par des "jouégologs" spécialement formés par l'entreprise, qui, de la conception des produits jusqu'à l'aménagement de ses magasins, joue résolument la carte de la différence. En quelques années, Imaginarium a créé en Espagne et au Portugal plusieurs dizaines de nouveaux points de vente et se développe en Colombie, au Venezuela et en Argentine. Parfaitement modélisée, l'offre d'Imaginarium et le succès qu'elle remporte reposent sur la qualité des jouets, conçus et réalisés exclusivement selon une charte faisant clairement référence à la qualité, l'échange, la pédagogie et la non-violence de chacun des produits... Autant de valeurs qu'incarne chaque "jouégolog", recruté et formé selon une approche, là encore exclusive à Imaginarium : les facultés pédagogiques et les capacités d'accueil sont déterminantes.

Un process d'implantation créé sur-mesure

C'est Toulouse, la capitale de Midi-Pyrénées qui est identifiée par les dirigeants de l'entreprise de jouets comme une excellente zone test du marché français. Elle a aussi pour atout sa proximité géographique et

culturelle avec Saragosse. MERLANE International, très développée à Madrid mais aussi en Amérique Latine, est consultée début 99 pour accompagner la démarche d'implantation dans la ville rose. Cela conduit tout d'abord les consultants de MERLANE International en Espagne, où auprès des dirigeants et de leurs équipes, ils s'immergent dans l'univers d'Imaginarium : valeurs, stratégie, déontologie, recrutement, formation... tout est mis à plat, avec l'objectif de définir un processus d'implantation opérationnel pour le marché français.

S'appuyant sur les spécialités des autres filiales du Groupe Merlane, MERLANE International est ainsi rapidement en mesure de proposer, en termes d'ingénierie de formation et d'ingénierie de recrutement, l'adaptation du concept de base d'Imaginarium (éthique, éducatif, pédagogique...) au marché hexagonal. Pour l'ouverture, en septembre 99, du premier magasin français, Rue de Metz à Toulouse, MERLANE International coordonne également l'ensemble des aspects logistiques et juridiques...

Et en un an, ce ne sont pas moins de 10 magasins qui ouvrent en France, à partir de ce système de recrutement, associé à un programme de formation sur mesure des futurs "jouégologs" français.



Retour d'expérience immédiat...

La démarche d'investigation et l'approche globale de MERLANE International ont séduit. Elles ont surtout permis aux dirigeants de mesurer l'ensemble des forces et des faiblesses de la chaîne de vente espagnole, qui a atteint 110 magasins en Espagne en moins de 10 ans...

Imaginarium décide donc de donner un nouveau souffle à son réseau espagnol à partir du concept créé par MERLANE International. Aujourd'hui, l'Italie, nouvelle cible européenne d'Imaginarium bénéficie du même modèle...

Anticipation, éthique, performance...

Imaginarium cumule les atouts et le consommateur s'y retrouve à 100%, d'autant plus qu'à la qualité des produits et des conseils, s'ajoute une politique de prix très compétitifs.

- Chiffre d'affaires : 300 MF
- Nombre de magasins :
 - 112 en Espagne
 - 19 au Portugal
 - 16 en Amérique Latine
 - 10 en France
 - 4 en Italie
- l'objectif de développement en France en 3 ans : 50 magasins IMAGINARIUM.
- Poursuite du développement en Italie, implantation en Belgique et Suisse.



Après une période d'euphorie, le réveil est douloureux pour les start-up. Elles doivent faire face à la fois à une méfiance accrue des investisseurs, échaudés par quelques flops retentissants, et à des difficultés internes entraînées par des rythmes de croissance souvent très rapides. Démotivation des équipes, communication interne insuffisante : telles sont les principales faiblesses mises en avant par les dirigeants de 40 start-up françaises, interrogés dans le cadre d'une récente enquête réalisée par Zen Factory. J.M Fontaine, directeur de MERLANE Outsourcing, nous aide à comprendre les enjeux d'une politique de RH maîtrisée pour ces start-up.

Avec le Groupe MERLANE, papa est au cœur du management !



Start-up : l'âge de raison

Certaines start-up connaissent une croissance très rapide. Quelles sont les difficultés auxquelles elles se trouvent confrontées ?

Il est vrai que certaines structures, parties d'un tout petit noyau dur - deux ou trois personnes porteuses du projet initial - recrutent à un rythme très rapide et atteignent en moins d'un an un effectif de 40 ou 50 personnes. A ce stade de développement, il n'est plus envisageable de se contenter d'une circulation informelle de l'information. Comme ces entreprises ont souvent aboli le système de relations hiérarchiques classique, sans pour autant le remplacer, les processus de décision ne sont pas formalisés et leur efficacité s'en ressent.

La rapidité de l'évolution de ces entreprises - une équipe pionnière à l'origine, puis très vite de nombreux salariés - crée rapidement un besoin de structuration, particulièrement en matière de Ressources Humaines. Car la motivation a besoin de liens affectifs avec l'entreprise, encadrés par des règles du jeu, à condition qu'elles soient axées sur l'autonomie et la responsabilisation...

La presse s'est fait récemment l'écho d'une grogne du côté des salariés de certaines start-up, qui traduirait un véritable malaise. Qu'en est-il ?

Dans les start-up, les salariés sont soumis à des rythmes de travail extrêmement lourds. On est souvent bien loin des 35 heures ! On leur demande en plus d'être très réactifs, ce qui suppose une totale implication dans le projet d'entreprise. L'absence de pesanteurs hiérarchiques, les

perspectives de développement rapides sont des facteurs de mobilisation réels. Mais ils ne peuvent empêcher qu'à terme, les salariés aient de plus en plus de mal à supporter l'absence de prise en compte de leurs problèmes : inégalités et incohérences des salaires, mauvaises conditions de travail, horaires trop chargés... Et si la motivation faiblit alors que les pressions restent aussi fortes, le risque est grand de voir partir les meilleurs éléments à la concurrence.

N'est-il pas un peu utopique de demander à un patron de start-up de devenir un DRH modèle ?

Bien sûr que si. Les dirigeants ont le sens du business développé, mais pas toujours la sensibilité, l'intérêt ni les compétences pour gérer avec efficacité les ressources humaines. D'autre part, ils n'ont pas la disponibilité nécessaire pour le faire. Cependant, identifier les compétences et les valoriser reste un outil de management indispensable, pour qui veut pérenniser son entreprise. D'autre part, à partir d'un certain seuil d'effectifs, il faut faire face à tout un éventail d'obligations légales, en ce qui concerne notamment la formation, la durée du travail et enfin la représentation du personnel. Il est impensable d'ignorer longtemps le droit du travail...

Comment les dirigeants de start-up peuvent-ils rester centrés sur leur business tout en apportant une solution à ces problématiques ?

La réponse la plus adaptée aux start-up qui n'ont pas encore atteint la taille critique pour se doter d'une

direction RH, c'est sans doute l'externalisation. Un terme barbare qui désigne une réalité fort simple. Il s'agit de faire appel à des partenaires extérieurs capables d'accompagner la start-up dans son développement. Ces partenaires vont d'abord la décharger de l'organisation des RH au quotidien en assumant les paies, l'administration du personnel, ainsi que la formation et le recrutement. Au-delà, ces experts qui ont une vision globale des besoins, vont mettre en place une véritable politique de RH définie en accord avec la direction de l'entreprise, adaptée à chaque cas. Citons parmi les différentes actions possibles, la mise en place d'un vivier de candidats à l'embauche, le suivi des nouveaux embauchés, le montage et le suivi de demandes de financements externes, la définition et la mise à jour de tableaux de bord RH pour les différents acteurs internes...

Quels sont les avantages de l'externalisation pour une start-up ?

Le premier avantage est, bien sûr, celui du coût. En externalisant, on évite d'alourdir les frais fixes, véritable bête noire des start-up qui ont les yeux rivés sur leur "cash burn rate", le fameux taux de "combustion" des capitaux investis. D'autre part, les start-up disposent d'une expertise qui n'existe pas en interne et se voient offrir un service de qualité "sur mesure", fiable vis-à-vis des exigences légales, et flexible. C'est donc une solution à la fois plus économique, plus rapide et plus fiable que la solution interne, et qui répond à la nécessité de manager les hommes autant que "le business".



En choisissant le Groupe Merlane pour accompagner les changements de son entreprise...
papa profite mieux de nos bêtises !

Cliniques privées : à la recherche de managers de transition

Il n'est pas rare qu'un établissement de soins privés soit, au cours de son histoire, confronté à cette situation délicate entre toutes : un poste de directeur vacant. En effet, les causes pouvant mener à un tel résultat ne manquent pas. Depuis le banal départ à la retraite, jusqu'à la fusion de deux établissements, en passant par un éventuel conflit social qui tourne mal.

Dans l'urgence, il est tentant de trouver un suppléant en interne : la surveillante générale ou, éventuellement, le responsable du personnel, le directeur financier, ou encore l'un des médecins actionnaires se voit alors confier les pleins pouvoirs. Mais ces personnels, qui ne sont pas formés à la fonction managériale, se contentent le plus souvent d'"expédier" les affaires courantes. Or c'est justement dans ces périodes délicates, de transition, quand l'homme clé fait défaut, que l'ensemble de l'édifice risque d'être ébranlé. L'inquiétude touche en effet tous les "publics" de la clinique : le personnel, qui perd ses repères, cède parfois à la panique et est tenté de solliciter de façon inhabituelle le Pdg ou les actionnaires ; les malades hospitalisés qui peuvent craindre pour la qualité des soins dispensés.

Par le jeu des rumeurs, toujours prompts à se répandre, c'est tout l'environnement de l'établissement qui va être en proie aux doutes et retirer sa confiance : le corps médical

dans son ensemble s'interroge, les tutelles (DRASS, ARH) ne tardent pas à demander des comptes... Quant aux structures concurrentes, elles "se frottent les mains".

Anticiper et gérer pour ne pas subir

La priorité des priorités demeure - c'est une évidence - le maintien d'une qualité constante des soins. Si la structure veut assurer cette permanence, tout en la conciliant avec les exigences de rentabilité qui sont celles d'un établissement appartenant à des actionnaires, elle doit savoir gérer la transition (le mieux étant bien évidemment de l'anticiper), au lieu de la subir. C'est pour conserver cette performance médicale que doit être mis en place le management de transition, solution à la fois stratégique et économique à laquelle il est fait appel de plus en plus couramment.

Alors, l'homme choisi est-il pour autant "providentiel", un vacataire de haut niveau ? Un expert en tout cas au profil bien particulier, puisqu'il possède une double compétence : professionnel de la santé - médecin ou directeur d'établissement - c'est aussi un consultant, spécialiste de l'écoute et du changement et pouvant s'adosser, le cas échéant, au vivier pluridisciplinaire de sa société. Sa connaissance du milieu médical, associée à une expertise certaine en matière d'audit, lui assurent

la maîtrise des situations les plus délicates. Des atouts qui rassurent les actionnaires et le personnel et qui les incitent à lui accorder leur appui.

Période charnière propice à des choix pertinents

Faire appel à un dirigeant de transition, c'est aussi, pour la clinique, faire le choix de la transparence. En effet, sa mission un peu particulière est contractuellement toujours limitée dans le temps et assortie d'objectifs précis à atteindre. Les moyens mis à disposition pour y parvenir, de même que les modalités d'exercice, sont consignées dans un document de référence, qui fixe ainsi clairement les droits et les devoirs de chacun. Il ne s'agit pas d'effectuer un simple remplacement, mais, dans cette période charnière, d'apporter une véritable valeur ajoutée, en consolidant et stimulant les points forts de la clinique, tout en trouvant des solutions pour gommer les insuffisances.

Enfin, et ce n'est pas là la moindre de ses missions, le manager de transition, qui connaît maintenant la structure de l'intérieur, va être à même de définir, en concertation avec les actionnaires, les critères pertinents de sélection pour le recrutement d'un nouveau directeur à plein temps. C'est seulement lorsque le candidat au profil idéal aura été recruté, que la mission prendra fin.

Le manager de transition est un homme de plus en plus recherché.

Lorsque, pour une raison ou une autre, une clinique est privée de directeur, il assure alors un "remplacement" à forte valeur ajoutée. Sa double compétence (professionnel de la santé et consultant) lui permet, non seulement d'assumer toutes les fonctions directoriales pour un temps déterminé, mais aussi d'analyser de façon stratégique le fonctionnement de l'établissement, d'évaluer les points forts et les points faibles et d'accompagner le recrutement du futur directeur à plein temps.

A TOULOUSE ET PARIS

Les Petits déjeuners RH

En 2000, le Groupe MERLANE a organisé 4 petits-déjeuners à Toulouse et Paris sur différents thèmes.

TOULOUSE (24 mai 2000)
PARIS (23 mai 2000)

Manager les connaissances / Le management des connaissances : nouvelle mode ou source de progrès complémentaire ?

TOULOUSE (7 juin 2000)
PARIS (8 juin 2000)

Externaliser le Service Formation / Pourquoi et comment externaliser le Service Formation ?

TOULOUSE (26 sept. 2000)
PARIS (28 sept. 2000)

Synergie d'équipe / Comment passer d'un groupe d'individus à une équipe efficace ?

TOULOUSE (11 octobre 2000)

Acquérir et intégrer de nouvelles compétences : l'apport d'une solution externalisée.

PARIS (10 octobre 2000)

Développer ses compétences managériales par l'évaluation à 360° / Le 360° : un outil de développement aux applications multiples

Ces petits-déjeuners débat ont été l'occasion pour de nombreux chefs d'entreprises et responsables de ressources humaines, d'échanger sur les sujets d'actualité du management des hommes et des entreprises. Le calendrier 2001 sera communiqué dans le journal n° 2.

TELEX - TELEX

• Le Groupe MERLANE a participé à la 7^e édition de la convention d'affaires des décideurs en matière de Ressources Humaines, TOP DRH. Elle s'est déroulée cette année à Deauville, les 22, 23 et 24 novembre 2000.

• Rencontre franco-britannique : l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel (ANDCP) et la Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD) ont organisé conjointement deux journées professionnelles à Deauville les 23 et 24 novembre derniers. A cette occasion, Jean-Marc Fontaine de MERLANE Outsourcing a animé une conférence-débat consacrée à l'externalisation de la fonction R.H.

• Dans le cadre du congrès francophone du management de projet, Daniel Sanseigne (MERLANE Consultants) vient d'animer une conférence consacrée au Knowledge Management le 8 novembre à l'AFITEP.

• MERLANE Consultants, en partenariat avec le CESI, développera début mars 2001, un cycle de formation continue intitulé "Gestion du personnel". Ce cycle s'adresse aux personnels en charge de la fonction R.H.

CONVENTION DE PARTENARIAT

Le Groupe Merlane distingué par le MEDEF

C'est à Paris, le 7 septembre dernier, que Jean-Claude Merlane, Président du Groupe, et Françoise Moreau, Directeur Général de MERLANE Consultants, ont signé une convention de partenariat avec le MEDEF. Ce partenariat, baptisé "réseau objectif compétences" fait de MERLANE Consultants l'une des premières entreprises à être reconnue par le MEDEF pour sa compétence en matière d'accompagnement des entreprises, dans la mise en œuvre du management par les compétences. C'est à partir de cinq critères principaux que le MEDEF a évalué les candidatures :

- présentation de la démarche et de la philosophie de l'entreprise de conseil,
- présentation d'expériences réalisées chez des clients sur le thème des compétences,
- attestations clients sur des interventions réalisées et la qualité de ces interventions en termes particulièrement de mise en œuvre concrète,
- présentation des consultants et de leurs expériences détaillées sur le sujet compétences,
- engagement de l'entreprise de conseil à respecter la charte élaborée entre le MEDEF et les partenaires sociaux.

Le Groupe MERLANE a habilité parmi son équipe permanente des consultants en Midi-Pyrénées, Ile-de-France et en Espagne, afin de couvrir l'ensemble de sa zone d'intervention, qui, au-delà de l'hexagone, couvre aussi les départements d'outre-mer et plusieurs pays d'Europe.

Partenariat commercial avec Explorer Consulting Europe : Une synergie au service du client

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

CARNET - CARNET

• **Dorian PENNER** a rejoint MERLANE Outsourcing pour prendre en charge la mise en place et le développement de l'activité "Service Recrutement externalisé". Diplômé de l'IFAM et titulaire d'un MBA de PACE University (New-York), Dorian a occupé les fonctions de responsable commercial, chef de produits puis responsable marketing dans de grandes entreprises internationales. Il a ensuite rejoint le cabinet "Michael Page" en tant que Consultant Senior de la division Marketing et Commercial - Secteur haute technologie. Sa connaissance de l'entreprise, ses expériences opérationnelles combinées du développement de produits et du recrutement, son dynamisme et son ouverture d'esprit constituent des atouts primordiaux pour la satisfaction de nos clients et le succès de notre nouvelle offre de service recrutement externalisé.

• **Bernard NICOU** a intégré l'équipe de MERLANE Outsourcing cet été pour prendre la responsabilité du développement de l'activité "Service externalisé de l'Administration du Personnel et de la Paie". Bernard

a effectué une grande partie de sa carrière en France et à l'étranger au sein de grands groupes industriels français, américains et allemands, dans des secteurs aussi différents que l'électronique, la mécanique, les matériaux de construction, l'alimentaire. Il a ensuite rejoint le Groupe MERLANE en qualité de consultant senior dans les domaines de l'administration du Personnel, des relations sociales, des qualifications et des rémunérations. Son expérience de plus de dix années en tant que DRH, membre du comité de direction lui a permis d'appréhender la globalité de l'entreprise en développant un haut niveau d'exigence en matière de service, de qualité et de professionnalisme. C'est ce que nos clients présents et futurs sauront sans aucun doute apprécier en travaillant avec Bernard NICOU.

• **Le Docteur Henry-Jacques BUSSIÈRE** (diplômé du CPA) a rejoint la filiale MERLANE Santé pour épauler le Dr Thierry FICHEUX dans la direction et le développement de la société. Ancien consultant et responsable de filiales d'une

mutuelle, membre du jury de la Conférence Régionale de Santé, le Dr BUSSIÈRE sera également en charge de la structuration des offres MERLANE Santé au travers des nombreuses compétences internes : cadres infirmiers, juristes de la santé, psychologues, experts en gestion hospitalière, en organisation des soins... Son expérience de dirigeant de la filiale régionale du Quotidien du Médecin et sa connaissance du monde des établissements hospitaliers publics et privés permettront de mieux accompagner les dirigeants dans l'optimisation de leurs ressources.

• **Susana GONCALO** a rejoint le Groupe courant novembre et prend en charge la mission Accueil Groupe. Diplômée en langues étrangères, Susana complète notre palette multiculturelle puisqu'elle est de nationalité portugaise, ce qui porte à 5 le nombre de nationalités présentes dans notre équipe. Outre le français, l'anglais et l'espagnol, nous pouvons désormais accueillir nos clients en portugais... *esparamos por você !*



GROUPE MERLANE

SIÈGE SOCIAL- TOULOUSE FRANCE
Actys 3 - BP 575 - 31317 LABEGE Cedex
Tel. : (33) 5 61 00 91 91
Fax : (33) 5 61 39 23 16

e-mail : groupe@merlane.com
www.merlane.com

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

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

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT est une publication du Groupe MERLANE

Directeur de la publication : Jean-Claude Merlane
Rédacteur en chef : Jean-Claude Merlane
Conception et réalisation : Explorer Advertising Department
Rédaction : Isabelle Gervais
Crédit photos : Michel Dulherm - Imaginarium
Fabrication : Art et Couleur, AGP
Commission paritaire : en cours
ISSN : en cours

Consultez dès maintenant le site Merlane www.merlane.com