



Editorial

Risques psychosociaux, souffrance, violence, harcèlement, management par le stress, suicides sur le lieu de travail... L'actualité interpelle les employeurs sur leur responsabilité sociale. L'Etat répond par des directives mais l'arsenal législatif existe déjà, de même l'accord cadre européen de 2007 pour former les managers, l'accord signé par le MEDEF en juillet 2008.... Les parlementaires sont également sur le pied de guerre : une commission rendra ses conclusions en décembre sur le mal être au travail... sans doute sous forme d'une charte de bonne conduite ! **Beaucoup de communication autour d'un sujet grave, trop souvent simplifié peut-être?**

Ignorer ces symptômes relèverait du déni. La vie au travail a beaucoup évolué ces dernières années et la réponse organisationnelle et managériale n'est pas toujours adaptée, trop souvent calquée sur les modèles rationnels anglo-saxons les plus radicaux. Cependant, il convient de relativiser les faits : nombre d'entreprises, en particulier de petite ou moyenne taille, fonctionnent en France dans des conditions humainement très convenables.

L'emballage médiatique donne une image faussée de la situation qui, centré sur des cas extrêmes, fait le jeu d'acteurs plus intéressés par des objectifs tactiques que par la souffrance au travail. La généralisation abusive est un procédé dangereux qui provoque des réactions difficilement contrôlables par les dirigeants, cadres et managers de proximité qui luttent sincèrement contre ces phénomènes.

Aujourd'hui, **les démarches de développement durable apportent des pistes de réponses.** Le culte du résultat à court terme se heurte à l'enjeu de pérennité des compétences stratégiques, à la responsabilité sociale, au devoir d'employabilité, aux positions éthiques.

Les problèmes liés à la vie au travail sont par nature complexes et les approches de résolution, multiples.

- L'approche structuraliste prend en compte l'histoire de la personne, son développement, l'environnement familial et social, l'équilibre entre sa vie au travail et hors travail. Des outils existent pour évaluer la résistance au stress, la façon de réagir de chacun face aux défis et à la pression du quotidien.

- L'approche psychosociale analyse le contexte et les conditions de travail, l'ambiance dans les équipes, la relation au chef direct, l'effet de l'individualisation de la gestion du personnel, l'isolement de certains.

- L'approche managériale, centrée sur les styles de pilotage, observe les valeurs et principes du manager, sa capacité d'écoute, de prévention des risques psychosociaux et le rôle particulier du management de proximité.

- L'approche organisationnelle met l'accent sur des organisations axées sur l'autonomie et la responsabilisation. Elle s'appuie sur une gestion des ressources humaines qui associe performance individuelle, développement professionnel et nécessaire solidarité des équipes pour relever ensemble les défis de compétitivité.

Les intervenants externes - experts, consultants, services médicaux, travailleurs sociaux - savent que **les solutions résultent d'analyses systémiques qui combinent ces différentes approches.** Et bien d'autres. Car toute solution simpliste est réductrice et dangereuse. Évitions les réactions d'apprentis sorciers et les solutions miracles prônées par des opportunistes. Gardons notre capacité de recul et notre indépendance de jugement indispensable pour engager un traitement humain et professionnel adapté à ces situations complexes et difficiles.

Jean-Claude Merlane
Président Directeur Général de merlane

— expérience —



Pascal Lannette, directeur général



DERICHEBOURG ATIS AERONAUTIQUE FORME SES MANAGERS POUR ACCOMPAGNER SA CROISSANCE

Interview de Pascal Lannette,
directeur général et de Ghislaine Potrel,
directrice des ressources humaines.

Donner à ses managers les outils et l'impulsion du changement pour accompagner la croissance rapide de l'entreprise : Derichebourg Atis Aéronautique a fait de la responsabilisation et de la délégation des maîtres mots.

Quinze implantations en Europe, deux filiales en Espagne et en Allemagne, quatre succursales (Irlande, Sénégal, Italie et Tchéquie), plus de 1 000 collaborateurs, une croissance du chiffre d'affaires de plus de 15 % chaque année... Un constat qui laisse rêveur en ces temps de crise économique. C'est le bilan que tire Pascal Lannette, PDG de Derichebourg Atis Aéronautique, qui évoque les débuts de l'entreprise en 1998, à peine une quinzaine de salariés...

DIX ANNEES D'UNE CROISSANCE A DEUX CHIFFRES

L'entreprise est née en 1998, d'une nouvelle niche de marché. L'avionneur Airbus connaît un

accroissement de son activité industrielle et son succès l'oblige à trouver des moyens pour renforcer ses capacités de production sur ses chaînes d'assemblage, en particulier à Toulouse. Les chaînes allemandes et espagnoles connaîtront dix ans plus tard une situation identique. Pour répondre à ce besoin de capacité, le travail temporaire classique ne peut pas être envisagé dans la durée. Airbus a recours à des partenaires industriels qui offrent, sur site, une prestation d'externalisation aéronautique, au-delà du simple dépannage en cas de pics d'activité. Derichebourg Atis Aéronautique sera l'un des premiers. Pascal Lannette créé la structure, sous l'actionnariat du Groupe Penauille.

Suite de l'article P2

Au sommaire

EXPÉRIENCE P1-2

DERICHEBOURG ATIS
AERONAUTIQUE
forme ses managers pour
accompagner sa croissance

MERLANE S'IMPLIQUE
AUPRÈS DU MONDE
ACADÉMIQUE P2

DOSSIER EXTERNALISATION
DE LA GESTION DE LA
FORMATION P2-5

Exemple du CSF
Etude de cas du Groupe LFB
CONSEIL P6

Gestion de la diversité
NOUVELLE OFFRE P7
Déceler la performance

ACCOMPAGNEMENT P8

4,15/5

C'est la note moyenne globale que vous attribuez à merlane pour évaluer ses prestations.

Fidèle à ses engagements de suivi qualité de ses prestations et conforme à sa certification ISO 9001 V2000, merlane met en œuvre chaque année une enquête de satisfaction auprès de ses clients.

Merci de votre participation, de votre confiance et de votre fidélité puisque, en 2008, merlane atteignait son record de taux de fidélisation à 78 %.



Ghislaine Potrel,
directrice des RH et
Pascal Lannette,
directeur général.

– CARTE D'IDENTITE –

- Présent dans plus de 30 pays, sur 4 continents
- 300 implantations
- 54 000 collaborateurs
- 3,7 milliards d'euros de CA
- 20 000 clients
- 3 secteurs d'activités complémentaires :
 - les services à l'environnement (recyclage et valorisation, gestion des déchets ménagers et industriels, propreté urbaine)
 - les services aux entreprises (aéronautique, énergie, intérim, manutention, propreté, sécurité, sûreté)
 - les services aéroportuaires : servissair (escale, cargo, services aux passagers, aux infrastructures aéroportuaires...).

L'EXTERNALISATION AERONAUTIQUE

L'offre des prestations Derichebourg Atis Aéronautique s'adresse aux constructeurs, aux compagnies aériennes, aux sociétés de maintenance, aux compagnies de leasing et aux institutions financières propriétaires de matériel aéronautique.

Elle couvre toutes les étapes de la vie des aéronefs :

- la construction pour Airbus et les autres programmes du Groupe EADS : Eurocopter, A400 M, ATR ;
- l'exploitation et l'assistance technique pour la gestion d'actifs.

En parallèle l'entreprise développe des activités de maintenance aéronautique. Les compagnies aériennes sollicitent de nouvelles prestations nécessitant l'ouverture d'une escale Derichebourg à Paris Orly, puis dans une vingtaine d'aéroports en Europe. D'autres projets sont en cours aux États-Unis, en Amérique du Sud (Équateur) et en Afrique de l'Ouest (Dakar). Atis Aéronautique se positionne sur un troisième marché, complétant ainsi sa gamme de prestations, pour easyJet et Ryanair : la "grande maintenance" ou MRO (maintenance repair overall), les "grandes" révisions générale d'A320 et Boeing 737.

CONSOLIDER LE MANAGEMENT ET LA GESTION DES HOMMES

Les nouveaux marchés de l'entreprise imposent de trouver des collaborateurs capables de maîtriser les pratiques et les processus industriels, avec dans les premières années un encadrement léger. Les perspectives de marché convainquent d'anciens collaborateurs d'Airbus, de compagnies aériennes, de MRO qui ont accepté le challenge.

Le noyau dur est accompagné par une fonction RH, rapidement créée. Sa priorité : consolider le capital humain de l'entreprise en recrutant les collaborateurs (jusqu'à 250 nouvelles recrues par an !) et en formant les managers : responsabilisation et délégation deviennent les maîtres mots. « On ne pouvait pas aller plus vite sans les former » et garantir ainsi la pérennité de l'activité. L'action de formation animée par merlane est devenue une nécessité pour accompagner le changement, s'adapter aux nouvelles valeurs du groupe et renforcer la ligne hiérarchique, en donnant les moyens aux managers de proximité de pouvoir eux-mêmes gérer leurs équipes avec des processus, une organisation, une ligne directrice.

LE PROGRAMME SPECIFIQUE TEAM

Le programme TEAM (training effective Atis manager) de merlane démarre en 2006. Il porte aujourd'hui sur quatre promotions de douze managers. Les deux dernières, interculturelles, mixent des collaborateurs de l'entreprise basés en France, en Espagne et en Allemagne. La notion multiculturelle est devenu un pré-requis compte tenu des exigences du quotidien sur le terrain.

Chaque groupe en formation suit quatre modules en séminaires : communication et écoute, leadership et délégation, animation d'équipe (en particulier gestion des conflits) et gestion du changement. Ils sont échelonnés sur une année et complétés par :

- une évaluation des compétences managériales à 360° (construit sur mesure),
- un "learning contract" qui fait l'objet d'engagements pris avec le N+1 et,

- un coaching individuel entre les séminaires.

Des tables-rondes thématiques s'intègrent aussi au dispositif. Elles font intervenir des personnalités extérieures à l'entreprise, la direction générale, la DRH et sont animées par les participants eux-mêmes. Compte-tenu de l'expérience des managers, l'accent est mis sur le transfert immédiat à la situation de travail, en consolidant les pratiques opérationnelles et en donnant des outils pour demain.

LES RESULTATS : AUTONOMIE ET DELEGATION

Les retombées du parcours de formation sont immédiates et se concrétisent par le renforcement de l'autonomie des managers, de leur capacité à prendre des décisions dans un contexte de forte délégation. Les pratiques de management évoluent et cela se voit : moins de conflits et de contentieux liés à la gestion du personnel, plus de performance en gestion client avec un taux de réclamation en baisse, meilleure définition du plan de formation avec la mise en application des entretiens annuels, moins de conflits internes, plus de synergie d'équipe, meilleure gestion des urgences et des priorités, reportings plus efficaces...

L'entreprise souhaite garder le bénéfice de ces parcours. Avec l'aide de merlane, elle organise des sessions collectives de retour d'expérience, les Refresh Team, tous les deux ans, pour retravailler les "soft skills" du management et maintenir la dynamique d'équipe.

Sans oublier « le plaisir de travailler » pour gagner en efficacité, une notion primordiale qui tient à cœur Pascal Lannette, PDG serein ! ■



Stéphane Adnet, directeur associé chargé du développement merlane
sadnet@merlane.com

merlane S'IMPLIQUE AUPRÈS DU MONDE ACADÉMIQUE

Impliqués dans l'enseignement, les consultants de merlane participent à la recherche, soutiennent et animent des formations académiques, dans le but d'alimenter leur propre expertise et partant, celle du cabinet.

merlane est, depuis 2008, le premier partenaire de la chaire Métiers du conseil de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse. Son ambition est de mieux communiquer sur les métiers du conseil pour susciter des vocations auprès des étudiants. Le programme est dirigé par Jean-Claude Merlane et fait suite à la création du MBA Management consulting, en partenariat avec le Syntec Conseil en management.

Les collaborateurs de merlane interviennent également en acteurs éprouvés du management et des ressources humaines dans les IAE de Toulouse et Nice. L'IAE Toulouse associe merlane à sa chaire Management des ressources humaines depuis 2006. Son expertise, son rayonnement national et international dans son domaine d'activité, ainsi que son assise forte en Midi-Pyrénées, en font le partenaire de référence.

Merlane est aussi partenaire de l'IAE de Nice depuis octobre 2008 sur son diplôme d'université Performance RH & management des hommes.

Enfin, Jean-Pierre Bouchez, directeur des études du groupe publie régulièrement des articles académiques de fond dans des revues scientifiques (Revue Française de Gestion, Revue Ressources Humaines, Gestion 2000, Psychologie du Travail et des Organisations, Management et Avenir, etc.) et anime des conférences dans des institutions prestigieuses telles que l'ISCAE Casablanca, HEC Montréal, l'Université of the West of England ou l'Université de Bath. La direction des études de merlane publie également des ouvrages sociologiques à la frontière de la recherche et de l'action : Le management invisible - Autour des travailleurs du savoir, Acheter et vendre du conseil - Les meilleures pratiques, Manager les travailleurs du savoir - Penser le management du futur, etc. ■





Jean-Michel Mathieu, directeur associé Business Unit " Performance de la Formation", merlane, jmmathieu@merlane.com

OUTSOURCING DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : LA MUTUALISATION ALLÈGE LA NOTE

Dispositif législatif complexe, intervenants nombreux, difficulté à identifier les compétences à renforcer ou faire émerger...

L'outsourcing mutualisé constitue une solution pour les PME/PMI qui, trop souvent, n'exploitent pas toutes les ressources de la formation professionnelle, faute de temps ou de compétences internes.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE EN FRANCE : UN DISPOSITIF COMPLEXE

L'esprit de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue - élever le niveau de compétence et de qualification de tous les actifs de ce pays - s'est perdu dans les méandres d'un dispositif devenu complexe, illisible pour les entreprises comme pour les salariés et les particuliers. La multiplication des organismes de tous ordres (financeurs, gestionnaires, de régulation, d'orientation...), des lignes budgétaires, des accords, des règlements, des dispositifs ciblant telle sous-catégorie de public a tué la philosophie de la loi. Comme l'attestent les nombreux rapports récemment réalisés à la demande des gouvernements (rapport à la cour des comptes, rapports au sénat, etc.). Le rapport (2007) du sénateur de l'Aveyron, Bernard Seillier, met bien en évidence la sclérose du système de la formation professionnelle :

- Des sommes importantes sont mises en jeu : la formation professionnelle continue et l'apprentissage ont drainé 24 millions d'euros en 2004. Près de 10 milliards d'euros ont été à la charge des entreprises pour leurs salariés, un peu moins de 4 milliards d'euros sont affectés à la formation des chômeurs et autant à l'apprentissage. 40 millions d'euros sont versés aux organisations syndicales.
- Dans le même temps le taux d'accès à la formation professionnelle continue est de 23% pour les titulaires d'un CAP ou BEP, de 25% pour les possesseurs du brevet, de 33% pour les titulaires du bac et de 44% pour les diplômés de l'enseignement supérieur.
- Le taux de départ en formation dans les TPE est de 12% contre 22% dans les PME de 10 à 50 salariés et de plus de 40% pour l'ensemble des entreprises.
- L'effort moyen de formation par salariés est de 791 euros dans les entreprises de 10 salariés et plus contre 74 euros dans les entreprises de moins de 10 salariés.

– La complexité, le cloisonnement et le corporatisme sont les trois maux identifiés dont souffre le dispositif de la formation professionnelle.

EN PMI, LA QUADRATURE DU CERCLE

Quid des PME/PMI dans ce paysage de la formation ? Les besoins en compétences de ces entreprises sont cruciaux. N'ayant pas les ressources en effectif des sociétés plus importantes, chaque salarié est une compétence clé de la structure, une compétence rare, coûteuse à remplacer et parfois difficile à fidéliser. Elle fait ou défait en grande partie le résultat financier de la société.

Comment développer les compétences clés de ses salariés tout en assurant la production au quotidien, en ne grevant pas le budget par les coûts de formation ? Quadrature du cercle.

Le dispositif de la formation professionnelle est souvent perçu comme complexe et inutile. Le plus souvent, il est ignoré du chef d'entreprise qui paye une « taxe » formation chaque année.

Or, c'est précisément à ces besoins que la loi de 1971 devait apporter une réponse.

Que faire lorsque l'on dirige une PME/PMI ? Les solutions existent. Elles sont proposées par des prestataires spécialisés dans le montage de réponses pédagogiques et financières aux problématiques de compétences et de formation des PME.

L'OUTSOURCING : QU'ATTENDRE D'UN PRESTATAIRE ?

Le terme outsourcing, mal traduit en France par externaliser, désigne la démarche de l'entreprise qui va chercher à l'extérieur l'expertise dont elle ne dispose pas en interne et qu'elle n'envisage pas de développer pour son propre compte, cette expertise ne faisant pas partie de son cœur de métier.

En matière de développement des compétences et de la formation, la démarche d'outsourcing en PME/PMI consiste à confier à un prestataire spécialisé les missions opérationnelles suivantes :

- identifier (concrètement et pratiquement) :
 - les compétences clés de l'entreprise et les salariés qui en sont porteurs,
 - les compétences à développer, qui vont contribuer à augmenter les ventes, le prix de vente et la marge,
- trouver les formations qui permettent de développer ces compétences,
- bâtir le plan de financement de ces formations (auprès des différents organismes financeurs) et organiser la production pendant l'absence du salarié en formation,
- mettre en œuvre les formations, c'est à dire organiser concrètement les stages, l'absence des salariés, suivre l'obtention des financements,
- faire le suivi de la bonne mise en œuvre de la formation par le salarié de retour à son poste de travail.

UN SERVICE COMPÉTENCES-FORMATION INTER-SOCIÉTÉS

Le service peut paraître coûteux au chef d'entreprise mais il peut-être mutualisé sur plusieurs sociétés de domaines d'activité différents. On obtient ainsi l'équivalent d'un service compétences-formation inter-sociétés.

Ce type d'organisation est en train de se développer. Les freins existent dans les PME/PMI : crainte d'une intrusion de la part du prestataire, crainte de la fuite d'information éventuellement vers la concurrence, mauvaise perception de la notion de compétences (perçue comme un concept virtuel), etc.

Cependant de plus en plus de patrons de PME/PMI comprennent qu'il est plus raisonnable de fidéliser et développer leurs meilleurs salariés et que la formation fait partie des solutions pour y parvenir. ■

L'OUTSOURCING RH : POUR CRÉER DE LA VALEUR

BRÈVE

Partenaire de la chaire Management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse, merlane a réalisé une étude sur la performance de l'outsourcing RH avec l'aide des étudiants de la promotion 2008/2009 du master Management des ressources humaines et la contribution de cinq directeur des ressources humaines.*

L'étude met en avant les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'une action d'externalisation, afin que celle-ci soit ciblée et créatrice de valeur ajoutée stratégique pour l'entreprise (répartition des rôles, transparence, transfert de compétences, coproduction...).

Il en ressort que l'outsourcing RH contribue à crédibiliser et à redonner du sens à la fonction RH, en l'aidant à déployer ses énergies.

« Face au besoin croissant des entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et d'assurer la cohésion de leur organisation, la notion de performance de la mission d'outsourcing est essentielle. Elle se caractérise par des éléments clés, tels que le ciblage précis de la mission, ou la mise en place d'un contrat de prestations clair et détaillé, qui permettent de délimiter les domaines d'intervention de chacun des acteurs, et donc d'optimiser la qualité de la prestation », rappelle Jean-Claude Merlane, PDG de merlane. ■

Étude disponible auprès de sadnet@merlane.com

*Qu'ils soient ici à nouveau chaleureusement remerciés : Philippe Touraine, DRH Crédit Social des Fonctionnaires, Donald Fraty, DRH EADS Share services, Annie Sanz, RRH EADS Astrium, Norbert BELTROL, RRH Continental Automotive, Jean-Luc Estremo, directeur de la formation Turbomeca (Groupe SAFRAN).

L'EXEMPLE CRÉDIT SOCIAL DES FONCTIONNAIRES



Philippe Touraine, directeur des ressources humaines au CSF



« Nous recherchons un vrai prestataire de conseil, une force de proposition, pas une ressource exécutante. »

COMMENT L'EXTERNALISATION APPORTE DE LA VISIBILITÉ À LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE MÉTIER : LE CAUTIONNEMENT MUTUALISTE

En 1955, une poignée de fonctionnaires militants mutualistes crée le Crédit Social des Fonctionnaires (CSF) pour faire face à la réticence des banques à accorder des crédits aux fonctionnaires les plus jeunes ou les plus modestes, souvent dépourvus de caution. Le CSF organise un système de cautionnement mutuel et donc de mutualisation du risque.

En 1975, la Banque de France donne à l'association CSF les moyens de développer ses activités tout en respectant les nouvelles réglementations financières. L'association est dotée, pour les opérations de ses adhérents, d'un établissement financier, le CRESERFI, sous la forme d'une société anonyme. Deux cents conseillers répartis sur 33 agences régionales et 150 points conseil dans les administrations, collectivités locales ou services sociaux, proposent les services du CSF aux agents de la fonction publique (État, collectivités et hôpitaux) et aux agents contractuels d'établissement relevant de la fonction publique.

Le Groupe CSF complète depuis ses offres avec CSF Assurances (contrats d'assurance des emprunteurs dont les métiers sont synonymes de prises de risques : militaires, pompiers, policiers...), Progetis (conseil en patrimoine) et EffiCity, agence immobilière sur internet offrant aux particuliers des estimations immobilières en ligne et des commissions six fois inférieures à celles des acteurs traditionnels.

LE CONTEXTE : RESTER FIDÈLE AUX VALEURS ASSOCIATIVES

Le Crédit Social des Fonctionnaires défend les valeurs du service public telles qu'elles s'inscrivent dans l'histoire de notre pays. L'association appartient à ses adhérents dont le vote valide ou sanctionne la gestion de l'association, ses orientations et désigne les membres du conseil d'administration. Le CSF protège ses membres cotisants en prenant en charge la défense pénale professionnelle, s'ils sont poursuivis au pénal pour des faits relevant de l'exercice de leur mission ou en sont victimes.

En France (métropole et DOM), 20 000 correspondants bénévoles CSF informent leurs collègues, sur les lieux de travail. Cette démarche de proximité est source de crédibilité : le CSF dispose d'un réseau d'information et d'influence incomparable.

LE DIAGNOSTIC : SE RECENTRER SUR LE CŒUR DE MÉTIER

La stratégie du Groupe CSF est axée sur la croissance externe et sur la croissance organique, en se recentrant sur les métiers initiaux du crédit immobilier et en développant le service de caution (accord de principe pour un crédit délivré sous 48 h) et l'assurance des emprunteurs.

La formation est identifiée comme un levier essentiel de ce développement. Cependant, le bilan de la gestion de la formation n'est pas conforme aux ambitions de la stratégie de développement annoncée par la direction générale. Le Groupe CSF cherche alors une gestion professionnalisée dans laquelle la formation devient un réflexe dans le cadre de tous les projets internes : lancement de produits, évolution du management, etc. La réorganisation de la direction des ressources humaines est engagée afin d'apporter un service interne conforme aux attentes des directions support et vente, des partenaires sociaux et des salariés dans leur ensemble.

LES BÉNÉFICES : PLUS VALUE ET CONSEILS POUR LA DRH

Le plan de formation est considérablement étoffé pour atteindre 15 000 heures par an, traduisant une véritable prise en compte de la formation comme outil du dispositif de croissance du Groupe CSF. L'externalisation traduit par ailleurs une plus value pour les instances représentatives du personnel, grâce à un meilleur retour d'information, plus qualitatif et synonyme d'un meilleur pilotage et de transparence.

La mise en œuvre de la prestation met l'accent sur deux points clés :

- la présence d'un collaborateur merlane sur site afin de mieux partager avec lui la visibilité des changements à mettre en œuvre, de bénéficier d'un véritable échange et de développer une synergie d'équipe forte avec les acteurs internes de la DRH,
- la recherche d'un vrai prestataire de conseil, pas une ressource exécutante mais force de proposition dans le choix des organismes, le cadrage des stages, l'organisation du process...

L'énergie déployée par l'équipe de consultants dans l'accompagnement du changement a été primordiale dans le choix du prestataire, au-delà de la rencontre humaine elle-même. ■

– CARTE D'IDENTITE –

- 1^{ère} association de ce type en Europe, dédiée aux fonctionnaires
- 2 millions d'adhérents à l'association
- 20 000 correspondants bénévoles
- 400 salariés
- 30 agences en métropole et
- 3 agences en Martinique, Guadeloupe et Ile de la Réunion

GROUPE CSF



L'ÉTUDE DE CAS GROUPE LFB

COMMENT L'OUTSOURCING SOULAGE LE SERVICE FORMATION ET ACCROÎT LA QUALITÉ DE SES PROCESS ADMINISTRATIFS



Guy Topall, responsable formation du LFB



L'entreprise connaît une forte croissance ces cinq dernières années qu'elle met à profit pour augmenter sa capacité industrielle et soutenir ses programmes de R&D. De nombreux recrutements accompagnent ce développement. L'internationalisation est désormais un enjeu majeur du LFB. La priorité, en Europe, est d'accélérer les enregistrements de médicaments contre certains facteurs rares des troubles de la coagulation, que seul le LFB fabrique aujourd'hui dans le monde.

LA DEMANDE : SOUTENIR UNE IMPORTANTE ACTIVITÉ DE FORMATION

En 2008, le budget formation dépasse 6% de la masse salariale, soit plus de 30 000 heures dédiées au renforcement professionnel des collaborateurs. Deux éléments déterminants justifient alors le recours à l'outsourcing :

- une charge de travail de plus en plus lourde pour le service formation, liée à l'évolution de la réglementation et au développement de parcours dynamiques de formation,
- la mise en place d'un processus qualité de la gestion administrative de la formation et le recentrage de la mission de l'équipe en charge de la formation sur l'accompagnement des salariés, des managers et de l'entreprise en général dans son évolution, ses changements et sa stratégie.

L'outsourcing est privilégié par rapport à l'intérim, déjà expérimenté, qui ne répond pas l'exigence attendue de qualité du service rendu aux clients internes.

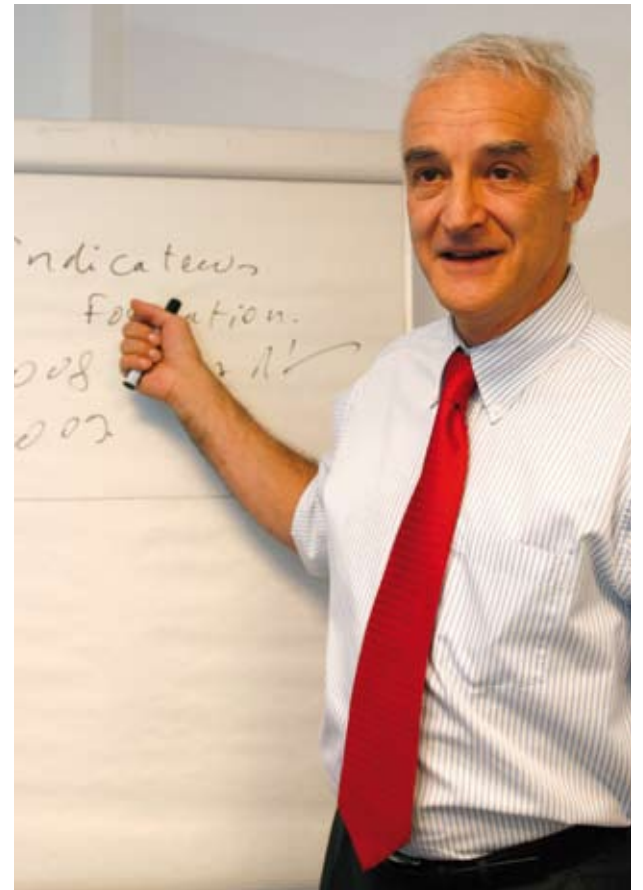
« En 2008, le budget formation dépasse 6% de la masse salariale, soit plus de 30 000 heures dédiées au renforcement professionnel des collaborateurs. »

LES RÉSULTATS : UN SERVICE INTERNE SOULAGÉ ET MOBILISÉ

Décidée en décembre 2008, la prestation de merlane débute en mars 2009. Cinq mois de collaboration plus tard, deux bénéfices émergent :

- l'absorption effective de la charge administrative de la gestion du plan de formation, conforme aux attentes du LFB,
- la mobilisation des structures de l'entreprise pour la rédaction des procédures qualité liées à la gestion de la formation. Ce référentiel qualité est élaboré collectivement avec les consultants, les services RH et le service hygiène sécurité environnement.

L'exigence d'une plus grande qualité de service se traduit dans les critères de performance définis par le LFB et merlane : taux de réalisation du plan supérieur à 60 % avant fin juin, qualité des réponses dans le traitement des besoins, etc.



– CARTE D'IDENTITE –

- 352 millions d'euros de CA en 2008
- 9% de croissance
- 67 millions d'euros en recherche et développement (19% du CA)
- 1531 collaborateurs
- 6ème laboratoire dans le monde spécialisé dans les médicaments dérivés du plasma
- 3ème laboratoire à l'hôpital en France
- 1ère entreprise de biotechnologie française
- 1500 clients établissements de soins en France, dont une quarantaine à l'international
- 500 000 patients traités chaque année dans le cadre de 80 pathologies dont plusieurs maladies rares

LE MÉTIER : LES BIOTECHNOLOGIES

Expert des médicaments dérivés du plasma et des protéines issues des biotechnologies, le Laboratoire du Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) est le troisième laboratoire intervenant à l'hôpital français et la première entreprise de biotechnologies pour ses investissements en recherche et développement. Fabriquer et commercialiser ces médicaments exige un savoir-faire et des technologies que peu d'industriels maîtrisent dans le monde. Sixième acteur mondial du secteur, le Groupe LFB fait aujourd'hui partie du G5, « la fine fleur » des entreprises françaises du médicament, avec une large gamme destinée au traitement de maladies graves et rares.

Le LFB intervient dans trois domaines : l'immunologie et les pathologies associées à des déficits immunitaires, les problèmes liés à la fonction hémostatique (déficit de coagulation sanguine) et les soins intensifs (médicaments pour les grands brûlés notamment). LFB Biomédicaments, filiale de LFB SA, a l'exclusivité du fractionnement et de l'achat du sang, collecté sur le territoire national par l'Établissement Français du Sang.

LE CONTEXTE : INTERNATIONALISATION ET SANTÉ PUBLIQUE

Un changement de statut du LFB, en 2005, conduit à la création du Groupe LFB et à la réorganisation de ses activités. Il s'agit de gagner en efficacité et en valeur en séparant les activités de traitement du plasma et de celles liées aux biotechnologies. Le LFB est désormais une holding avec pour filiales, en France, LFB Biomédicaments (production de protéines thérapeutiques) et LFB Biotechnologies (activités de biotechnologies et de recherche) auxquelles s'ajoutent des filiales internationales (Europe et Brésil).

LES RAISONS DU CHOIX DE MERLANE

La connaissance du secteur pharmaceutique n'a pas constitué un critère de choix déterminant. Le LFB a rencontré les différents prestataires consultés et a retenu trois éléments clés de différenciation pour merlane :

- sa structure pyramidale dans ses quatre niveaux de responsabilité de l'équipe de consultants. La polyvalence des interlocuteurs et la capacité du cabinet à pourvoir aux remplacements nécessaires sont autant de gage de pérennité de la prestation.
- la présence du responsable assurance qualité & développement durable de merlane dans l'équipe de consultants pour assurer le suivi de la qualité de la prestation.
- la qualité relationnelle des interlocuteurs, à tous les niveaux de responsabilité et leur forte implication professionnelle, confirmées dans la mise en œuvre de la collaboration.

L'expérience est aujourd'hui à mi-parcours : la pleine puissance de la prestation prendra effet en 2010, en démarrant une année complète pour atteindre un rythme de croisière en 2011. ■

Taux d'emploi des handicapés...

Opportunité de varier les cultures et les générations...

Egalité des rémunérations hommes-femmes...



Gaëlle Falcon, consultante chez merlane,
gfacon@merlane.com

GESTION DE LA DIVERSITÉ

ATTENTION AU RETOUR DE BÂTON !

La diversité parmi les salariés est à la mode dans les entreprises mais attention de ne pas créer de nouvelles discriminations.

EFFET DE MODE OU REFLET D'UNE ÉVOLUTION PLUS GÉNÉRALE ?

Les dirigeants de PME pensent que cette question est l'apanage des grands groupes et la préoccupation de ceux qui n'ont pas à s'occuper, de crise économique. Une bonne idée, mais un luxe !

Lorsque l'on regarde les signataires de la charte de la diversité, créée en 2004, on trouve en effet la majorité des entreprises du CAC 40. A l'image des certifications ISO ou, plus récemment, du développement durable, ces engagements sont d'abord le fait de grandes entreprises : elles voient dans la charte de la diversité l'occasion d'améliorer leurs pratiques. Pourtant, le nombre des signataires de la charte s'accroît aussi de plus en plus parmi les entreprises de taille moyenne ou petite.

RIEN N'EST PLUS SIMPLE QUE D'ÊTRE UN ENTREPRENEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE...

Comment s'afficher contre la promotion de la diversité et de la non-discrimination aujourd'hui ? De là à avoir une action proactive, entamer des négociations sociales, signer un accord d'entreprise, former ses managers, modifier ses processus de recrutement, réviser ses accords salariaux... il n'y a qu'un pas ! Pas si difficile à franchir en fin de compte au vu des commentaires de dirigeants ou DRH ayant tenté l'aventure, et du nombre d'entreprises ayant apposé leur nom aux côtés des grands sur cette Charte.

Notre expertise en la matière nous montre que la question de la diversité dans l'entreprise est avant tout une question de prise de conscience d'une direction, de prise en compte de son ancrage dans un territoire et de volonté de s'en occuper, en posant la question ouvertement en interne. On peut faire beaucoup mieux sur ces questions à coût constant et distiller un vrai changement dans les pratiques de l'entreprise, avec peu d'investissement. Alors pourquoi se priver de soigner l'image de son entreprise auprès de ses salariés, comme de ses clients en s'affichant comme un entrepreneur socialement responsable ? La technicité du sujet n'en fait pas, par ailleurs, un projet rebutant ou d'une complexité insurmontable à mettre en œuvre. Pour certains même, rien n'est plus simple que la promotion de la diversité dans l'entreprise !

... À CONDITION DE NE PAS FAIRE PLUS DE MAL QUE DE BIEN AU FINAL

Une démarche de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations dans l'entreprise peut s'avérer plus dévastatrice que porteuse d'avantages, si l'entreprise n'est pas pensée dans sa globalité et, au travers d'elle, ses salariés.

Alors malgré l'effet de mode, il est selon nous urgent d'être prudent pour toute entreprise qui souhaite se lancer dans la réflexion, afin d'appréhender les bonnes questions. Car si la technicité du sujet s'acquiert sans difficulté, la clé de la réussite d'une telle démarche repose sur tout autre chose, plus fondamental et global et malheureusement plus souvent négligé. Le risque majeur réside auprès de ceux qui ne sont pas concernés par les mesures adoptées en faveur de la diversité. Cette diversité va les priver d'une promotion au bénéfice d'un salarié senior, leur refuser une demande de formation au bénéfice de l'adaptation d'un poste pour un salarié handicapé, leur faire "passer sous le nez" cette augmentation tant méritée, au nom du rattrapage salarial entre hommes et femmes...

Inavoué, et inavouable le plus souvent, derrière ces mesures honorables et intellectuellement comprises par la majorité, un fort sentiment d'injustice risque de se développer chez les salariés méritants, qui considéreront leurs investissements et leurs performances bridés par ces mesures... ressenties comme discriminatoires pour eux-mêmes.

TOUT L'IRRATIONNEL DU SENTIMENT D'INIQUITÉ

Le sentiment d'iniquité n'est pas l'apanage de quelques uns. Tout salarié se pose en permanence face à un calcul individuel investissement / rétribution, en comparaison avec les salariés de son entreprise, avec une catégorie homogène ou non et avec le marché de l'emploi. Les conséquences ? Démotivation, diminution des performances, diminution de l'investissement, regard plus accru vers le marché de l'emploi, voire départs non souhaités par l'entreprise, sentiment que la performance ou l'engagement ne valent plus... ou bien que tout vaut tout.

Si l'on considère que ceux qui ne sont pas concernés par des actions développées dans le cadre de la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations constituent la grande majorité des salariés de l'entreprise, il est encore pire de constater que certains salariés qui peuvent être les bénéficiaires de mesures prises vont développer ce sentiment d'iniquité par rapport à d'autres salariés encore plus "favorisés" ou juste considérés comme tels, que ce soit une réalité ou non.

Sentiment inavoué et inavouable, donc peu connu et encore moins mesuré. Mais les effets et l'adaptation individuelle des comportements sont indéniables. Nous avons bien là le facteur d'échec majeur d'un tel projet. Alors, le jeu en vaut-il la chandelle ? Sans aucun doute, à condition d'avoir pris en compte ce phénomène insidieux et de l'avoir intégré dès le début dans ses actions et ses actes de communication auprès des salariés. Le maître mot est la communication interne, cohérente avec les actes d'une direction et les actions de gestion des ressources humaines.

ANCER DES PRATIQUES QUI DONNENT UNE PLACE À CHACUN

Il s'agit de faire en sorte que les mesures et les pratiques initiées s'ancrent dans les comportements de tous et de voir un réel changement à long terme pour donner une place à chacun, sans discriminer ceux qui étaient peut-être "privilegiés avant". Pour nous, le développement de la diversité dans l'entreprise ne doit pas générer de nouvelles discriminations, positive ou autres, ou du moins le sentiment de cette discrimination. Nous ne privilégierons ni les quotas, ni les places automatiquement réservées ou les augmentations mécaniques pour cause de genre... La vraie promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations passera par le fait de donner l'opportunité à chacun et à tous d'accéder à une formation, une promotion ou une augmentation, sans a priori, sans discrimination, sans reproduction sociale. Et une fois devant le choix, que chacun puisse défendre ses compétences et ses performances.

La clé de la réussite d'une telle démarche, selon nous, c'est de favoriser "l'accès" à la possibilité pour tous. ■



Claire Montaillier, consultante chez merlane, cmontaillier@merlane.com

merlane s'engage dans une approche novatrice : la prédictibilité de réussite et de performance durable dans des contextes contraignants. En partenariat avec le docteur Peter Clough, de l'université de Hull (UK), merlane lance en France une démarche permettant de mesurer "la capacité à faire face au stress et aux challenges, pour développer sa performance et celle de l'entreprise".

DÉCELER ET OPTIMISER LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE

LE CONCEPT DE FORCE MENTALE

La force mentale est une qualité qui détermine en partie comment chacun affronte les défis, les sources de stress et la pression. Elle est liée à notre performance, nos comportements, notre bien-être et nos aspirations.

Le concept de force mentale prend ses origines dans le modèle de Kobasa de "personnalité endurente", sur le principe des réactions physiologiques au stress et sur la psychologie du sport.

Le Dr Peter Clough l'a enrichi avec un modèle à 4 composantes (les 4C) qui, combinées, procurent une mesure globale de la force mentale :

CHALLENGE :

capacité à voir les défis, problèmes et changements comme autant d'opportunités, ou bien comme des dangers.

CONTRÔLE :

sentiment que l'on « a le contrôle » et que l'on peut exercer de l'influence, ou plutôt que les choses « nous arrivent » et qu'elles échappent à notre contrôle.

COMMITMENT - ENGAGEMENT :

capacité à concentrer son énergie sur des objectifs clairs et mesurables, ou bien à se laisser plus facilement distraire ou à se lasser.

CONFIANCE :

Se voir capable de mener une tâche avec succès, ou bien anticiper des difficultés insurmontables et tendre à abandonner.

POURQUOI

S'Y INTÉRESSE-T-ON AUJOURD'HUI ?

Le contexte exigeant et concurrentiel du milieu professionnel et du marché de l'emploi met en évidence que les individus ne sont pas égaux face aux contraintes. Exposés aux mêmes conditions, l'un se surpasse et réussit alors qu'un autre ne s'en sort pas ou a du mal à faire face au stress ; certains relèvent les défis et mettent tout en œuvre pour résoudre les problèmes rencontrés, quand d'autres sont moins tenaces, contrôlent moins bien leur anxiété, doutent de leur capacité.

C'est en connaissant cette résistance aux contraintes et à la frustration que l'on est en mesure de prédire la réussite ou la difficulté, et d'anticiper le développement des capacités ou l'adaptation aux challenges proposés.

Le travail sur la force mentale est une approche pertinente pour prévenir les situations d'échec scolaire ou professionnel, les risques psycho-sociaux (stress, souffrance au travail, burn-out...) ainsi que pour développer la capacité des individus et des organisations à atteindre une performance durable sous la contrainte.

Le questionnaire MTQ48 est l'outil de mesure de la force mentale. Il permet une mesure fiable dans le contexte du travail sur deux dimensions, individuelle et collective.

LES CHAMPS D'APPLICATION

merlane met en œuvre la démarche en proposant des diagnostics de force mentale et des programmes de coaching et d'accompagnement individuel et/ou de groupe.

Ces interventions sont adaptées à l'éducation supérieure (recrutement et développement des capacités d'étudiants de classes préparatoires, grandes écoles, universités, MBA...), à la préparation à la recherche d'emploi, la prévention de situations de menace ou d'agression (mobbing, harcèlement...), le renforcement des capacités professionnelles de salariés à risque ou à potentiel.

QUELS RÉSULTATS ?

Dans les domaines de l'éducation, de la santé et du social, des études montrent l'impact positif d'une force mentale élevée : moins de prise au harcèlement, meilleure récupération suite à des traumatismes physiques ou psychiques, facteur contributif à la guérison des maladies et au retour au travail. L'impact positif de programmes de formation (contrôle émotionnel, gestion du stress...) sur les différentes composantes de la force mentale est également démontré.

L'approche force mentale est aussi une réponse originale et efficace pour les employeurs :

- performances et climat de travail améliorés,
- approche modifiée des réponses au stress et à la pression sur certains postes,
- réduction des risques psycho-sociaux.

POURQUOI SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR DES CONSULTANTS ?

L'intervention d'une équipe externe de consultants spécialisés en développement des ressources humaines et en management (ingénieur-conseil, psychologue, sociologue) garantit la qualité de la démarche et l'indépendance d'interprétation des résultats.

L'équipe conseil propose des programmes d'aide individuelle et/ou d'accompagnement collectif pour renforcer les points de progrès identifiés dans le diagnostic. ■

merlane est le distributeur exclusif du MTQ48 en France, et partenaire d'AQR distributeur du MTQ48 au Royaume-Uni.

MTQ48
AQR Ltd

CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES DU MTQ48

Le questionnaire MTQ48 est l'outil de mesure de la force mentale. Il est disponible en-ligne et sa traduction validée dans plusieurs pays (France, Royaume-Uni, Allemagne USA, Italie, Pays-Bas, Pologne, Afrique du Sud). Il permet d'obtenir en temps réel quatre type de rapports :

- INDIVIDUEL
- DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
- ÉVALUATION
- COACHING

Son application s'étend de l'évaluation - *assessment* -, au coaching, jusqu'au développement du management et de l'organisation.

QUELQUES EXEMPLES D'UTILISATION DU MTQ48

GRANDE-BRETAGNE

Transformation organisationnelle / Écoles de « deuxième chance » / Officiers de police / Universités

ALLEMAGNE

Recrutement et sélection / Développement individuel

POLOGNE

Recrutement de vendeurs / Transformation organisationnelle

ITALIE

Développement organisationnel

AFRIQUE DU SUD

Développement individuel / Plan de carrière

DÉVELOPPEMENT DURABLE : L'OFFRE D'UN CORDONNIER PLUTÔT BIEN CHAUSSÉ...

S'appliquer à elle-même les principes que merlane préconise aux entreprises qu'elle accompagne. Aussi et surtout en matière de développement durable. Zoom sur une offre d'accompagnement dans un développement durable de l'entreprise, une offre en évolution, sous-tendue par une authentique démarche interne.

En accord avec sa démarche interne et forte de son expertise en organisation et en accompagnement de projet ISO, merlane propose à ses clients une nouvelle offre de diagnostic et de mise en œuvre de la démarche développement durable. merlane s'implique également dans l'Ecole des consultants en management du développement durable, initiative unique en France, pilotée par la Chambre régionale de commerce et d'industrie et la DRIRE de Midi-Pyrénées. Le diagnostic développement durable suit la méthode de l'autoévaluation, inspirée principalement du Thésaurus-RSE et enrichie d'emprunts à d'autres référentiels : le label AFAQ 1000 NR donnant lieu à une certification, le guide SD 21000 pour la prise en compte du développement durable dans l'entreprise, la future ISO 26 000, norme sur la responsabilité sociale des organisations, l'ISO 14001, référentiel sur le système de management environnemental et le questionnaire ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) sur les bureaux éco responsables.

Les enjeux du développement durable poussent aujourd'hui merlane à créer une offre complète de prestations de services. merlane s'associe à INDDIGO (www.inddigo.com), société de conseil et bureau d'études et à ICOM (www.icom-com.fr), agence de communication plurimédia, première agence en France certifiée PEFC (Program for the endorsement forest certification schemes) et FSC (Forest stewardship council). INDDIGO innove et multiplie depuis plus de 20 ans les projets d'accompagnement en développement durable, faisant appel à des concepts nouveaux : écologie industrielle, éco-mobilité,

bâtiments à énergies positives, santé environnementale, bilans carbone, agenda 21 et plan de déplacements d'entreprise. ICOM est engagée depuis 2001 dans une démarche unique de développement durable (nommée archidurable®) qui s'équilibre sur cinq dimensions (social, économie, architecture, environnement, communication responsable).

UN PROJET EN COHÉRENCE AVEC LES VALEURS DE MERLANE

« Authenticité, confiance et sens de l'humain », sont les valeurs fondatrices de la société merlane qui soutient les dix principes du Global Compact, le pacte mondial des Nations Unies concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption, dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale d'entreprise (RSE) engagée depuis 2008. merlane exprime ainsi sa volonté de faire progresser ces principes dans son domaine d'influence et s'engage à les intégrer dans sa stratégie, sa culture commerciale et ses modes opératoires de management, de gestion de ressources humaines et de gestion de la relation client. Dans une logique de responsabilité et de transparence, merlane rendra publics fin 2009 les résultats de ses actions en faveur de la bonne application des dix principes du pacte mondial dans son rapport annuel « Communication sur le Progrès », piloté par, Yves Cachia, responsable assurance qualité & développement durable.

A l'image de la démarche volontaire initiée par merlane dès 1996 dans le cadre de sa première certification ISO 9001, l'entreprise met en œuvre une initiative proactive similaire dans le domaine du développement durable dont les valeurs sont intimement liées à sa culture d'entreprise. ■



Dédé (de développement durable : DD) est apparu chez merlane en 2008, en même temps que l'entreprise engageait ses premières actions "DD". Il incarne la "Dédé attitude" et rappelle aux collaborateurs les bonnes pratiques quotidiennes.

Accepter de voir sa responsabilité d'entreprise élargie

Il est possible d'expliquer l'intérêt soudain et tardif des entreprises – dans les années 2000 – par des questions d'images, d'avantages concurrentiels, de réduction des coûts. Pour autant, **l'engagement sincère d'une entreprise dans la recherche d'un développement durable implique un questionnement sur ses finalités, ses valeurs, son modèle économique et son rapport avec la Société.**

Ce n'est pas anodin : l'entreprise doit repenser elle aussi son « projet de société ».

Vouloir un développement durable, c'est accepter de voir sa responsabilité élargie.

L'entreprise n'a plus seulement une responsabilité économique, elle endosse une responsabilité sociale et environnementale afin de répondre de ses impacts écologiques, de repenser ses relations aux autres, ne plus prendre seulement en compte des indicateurs économiques dans ses prises de décisions mais y intégrer des indicateurs sociaux et environnementaux.

Le développement durable en entreprise est un engagement fort. Des outils sont encore à développer, de nouveaux modes de management et de fonctionnement sont à inventer.

Le rapport au monde change et nous devons apprendre à le vivre autrement.



Le développement durable ? UN CONCEPT DÉJÀ ANCIEN

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite commission Brundtland, a défini le concept de développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Plus qu'une définition, cette commission a fixé un objectif global à notre société-monde. L'atteinte de cet objectif est schématisée dans la recherche d'équilibre entre **trois composantes : l'environnement, l'économique et le social.**

Le développement durable serait la situation d'équilibre entre les trois.

Perçu comme une nouvelle recherche d'équilibre, il implique une redéfinition des rapports de l'homme avec son environnement et de l'homme avec l'homme.

Le développement durable est un projet de société qui peut être perçu comme un changement de paradigme : de l'Homme de la nature « maître et possesseur », à l'Homme « partie d'un écosystème ».

objectifNEWS.com
TOUTE L'ÉCO QUI BOUGE EN MIDI-PYRÉNÉES

Les ateliers du développement durable de merlane, Inddigo et Icom, en partenariat avec ObjectifNews à Toulouse.

11 février, 3 juin et 28 octobre 2010

merlane, INDDIGO et ICOM s'associent en 2010 au magazine économique Objectif News Midi-Pyrénées pour lancer un cycle de trois manifestations événementielles à destination des dirigeants de Midi-Pyrénées, sur le thème du développement durable.



Renseignements :
Stéphane Adnet, sadnet@merlane.com

Au coeur du management



Au coeur du management

SIÈGE SOCIAL TOULOUSE

Actys 3 - BP 57650

31676 LABÈGE cedex

Tél. : +33 (0)5 61 00 91 91

Fax : +33 (0)5 61 39 23 16

www.merlane.com

e-mail : groupe@merlane.com

PARIS

19 rue du 4 Septembre - 75002 Paris

LYON

11 rue Guilloud - 69003 Lyon

MADRID

c/o SORECO AUDIT, SL Calle Velázquez,
126-7AB 28006 Madrid

Merlane au coeur du management est une publication du Groupe Merlane

Directeur de la publication : Jean-Claude Merlane . Rédacteur en chef : Stéphane Adnet . Rédaction : Comité de Rédaction . Secrétariat de rédaction : Autre Voie
Fabrication : Imprimerie DSI (entreprise adaptée) . Crédit photos : Guillaume Oliver / Roland Bourguet . Maquette : Elysa Frutozo