



## EDITO

### **Stratégie, un grand mot**

*C'est un mot qui impressionne. On l'entend souvent. Parfois même on n'hésite pas à faire des amalgames : avec les missions, les objectifs, les règles. Les cabinets promoteurs de « réflexion stratégique » ont la cote, mais on parle peu de réflexion sur la politique générale (ou mode de management) qui est pourtant en amont de toute stratégie car elle la cadre et elle pré-détermine l'épanouissement des équipes et la performance de l'entreprise.*

*Il convient de rappeler qu'une stratégie, aussi ambitieuse soit-elle, n'est que la coordination des moyens ordonnés à servir plus grand qu'elle : sa finalité propre qui est de servir ses clients à la mesure de leurs attentes ou d'autres objectifs comme faire progresser ses collaborateurs ou encore préserver l'environnement, ou même garder un grand respect pour ses fournisseurs...*

*La plus grande des stratégies est celle qui demeure fixée sur sa vraie finalité.*

**Sarkis ROUHBAN**

## Repères

### **Compendium<sup>1</sup> du CEE**

Le management peut se condenser en une seule phrase : être ensemble et faire ensemble pour servir un client et ainsi progresser, en s'appuyant sur des fournisseurs et en respectant son environnement.

Le CEE a été fondé (en 1961) pour réfléchir sur les bonnes pratiques de management. Cette réflexion aboutit à un constat : l'entreprise s'appuie avant tout sur une politique générale reposant sur des règles du jeu fondamentales, claires et acceptées. Le flou ou l'absence de règles mènent inéluctablement à l'arbitraire voire au chaos.

Pour qu'une règle fondamentale soit bonne il faut qu'elle corresponde à la réalité (crée les conditions de « bien faire ») et soit fondée sur des valeurs communes partagées par tous.

Hier ces valeurs, considérées comme universelles et immuables, étaient implicites. Aujourd'hui on a plus ou moins perdu ses repères. Il est donc vital de retrouver le lien entre règles et vraies valeurs.

<sup>1</sup> "compendium" résumé de l'ensemble d'une science ou d'une doctrine.

Quelles sont ces règles promues par le CEE ?

### **Etre ensemble :**

La première règle qui permet de mieux « être ensemble » c'est le « **parler vrai** » ou « **dialogue de vérité** ». Sachant que l'être humain est essentiellement un être de relation, on en déduit qu'il n'existe que par les autres. Cette existence ne peut s'épanouir que grâce à quatre valeurs fondamentales : l'amour, la vérité, le progrès et l'humilité.

La première – **l'amour** – en appelle à la vie intérieure de la personne. En management, son approche paraît très difficile et délicate, en particulier en Occident. La solution n'est pas de l'occulter car cela développe le mal-être. La solution est de la relayer avec beaucoup de fermeté de management par une autre valeur plus « accessible » : le respect.

La seconde – **la vérité** – est plus accessible car elle concerne plus directement l'extérieur de la personne, elle peut être objective et on peut l'intellectualiser.

La troisième – **le progrès** – par son évidence devrait faire l'unanimité car justement le progrès est synonyme d'épanouissement.

La quatrième – **l'humilité** – est à la base de l'écoute sans laquelle le dialogue n'existe pas. L'humilité à la fois nourrit et se nourrit de l'amour ou du respect.

Le « dialogue de vérité » exprime ces quatre valeurs parce qu'il est fondé sur quatre principes qui y correspondent :

1. Veiller à toujours respecter les autres avant de parler (« mettre un gardien à ses lèvres » Psaume)
2. Partir toujours des faits en évitant les opinions négatives et les préjugés (« la vérité naît de l'observation des faits » François Michelin)
3. S'assurer que ce qui va être dit favorise le progrès des personnes ou de la performance (« est-ce utile à l'autre ou à la communauté ? » Socrate)
4. Plus on est humble plus on s'intéresse aux autres plus on écoute. A l'inverse plus on se croit important (à cause de ses responsabilités, de sa richesse, de son intelligence, de son milieu social...) moins on s'intéresse aux autres et plus on monologue.

L'expérience montre que cette première règle est la plus difficile à appliquer car elle exige du courage, l'acceptation de se remettre en cause, de l'honnêteté, de la volonté et de la persévérance. La clef de sa vitalité est dans l'exemplarité du dirigeant. C'est lui qui l'insufflé.

Sans cette règle il n'y a pas de motivation véritable et d'épanouissement des personnes et des équipes. Sans elle, toutes les théories, tous les travaux et autres techniques modernes de motivation sont des illusions

La vérité dans  
le respect de chacun

crée les conditions  
de confiance

**Optimiser  
le fonctionnement  
de l'entreprise**

éphémères. Cette règle crée les conditions de la confiance.

**Faire ensemble :**

C'est la partie « gestion » ou « MBA » du management. Le travail est l'essence de l'entreprise (entreprendre = faire). La deuxième règle qui permet de mieux « travailler ensemble » c'est « **le clou et le marteau** » dont le corollaire est le « **principe de subsidiarité** ». Cette règle touchant tout ce qui concerne l'organisation, la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise, est basée sur les valeurs de liberté, de justice, de confiance et de responsabilité.

Le clou symbolise la responsabilité de celui qui subit les conséquences (positives ou négatives). En effet, l'adage « on est responsable de ses actes » cherche à exprimer au fond qu'on est responsable des conséquences de ses actes. Par exemple l'acte de conduire à 150 km/h n'est pas acceptable en centre ville mais peut l'être sur un circuit automobile. Ainsi, la responsabilité est naturellement liée aux finalités : mission, objectif, résultat.

Le marteau symbolise les actes liés aux moyens matériels, aux outils ou aux pouvoirs (de décision, d'information, de connaissance).

Exemples. L'audit est un marteau pour améliorer la qualité du produit (clou). La stratégie est un marteau pour développer l'entreprise (clou). Le contrôle

de gestion est un marteau pour minimiser les dépenses (clou). Je suis responsable de la motivation de mon équipe (clou) mais je n'ai pas le pouvoir de les évaluer ou de les augmenter (marteaux). Je suis responsable de la productivité de ma ligne (clou) mais ce n'est pas moi qui décide des achats ou des plans d'actions d'amélioration (marteaux).

Tout employé doit disposer à la fois du clou et du marteau, sinon il ressentira selon sa personnalité et son histoire propre : dépendance, infantilisation, frustration, injustice, révolte, repli sur soi, etc.

Encore faut-il connaître ses clous et ses marteaux avant de donner ou de réclamer ceux-ci ou ceux-là. Les fiches de postes, ou plutôt les lettres de missions, ont parfois le mérite d'exister. Mais combien d'entre elles sont exploitables ? Elles sont souvent incomplètes ou ne reflètent pas la réalité ou encore relatent de simples tâches, mais surtout elles confondent les finalités et les moyens. Ordonnées et filtrées elles deviennent immédiatement vivantes et exploitables dans le temps : un outil de dialogue avec les collaborateurs et d'ajustement du fonctionnement. Elles doivent être le premier outil du manager. Il est préférable d'être acteur et moteur dans la rédaction de sa lettre de mission.

C'est la règle qui crée les conditions de la responsabilité

**Le premier outil  
du management**

## La recherche du bien commun

et qui en quelque sorte rend autonome.

### **Pour servir un client :**

Le CEE explique que servir le client est la finalité de l'entreprise. Cette troisième règle est centrale car c'est celle qui donne du sens. Elle est fondée sur la valeur fondamentale de service ou de don. En effet, les hommes ne peuvent s'épanouir à long terme que si leurs équipes ou leur entreprise apportent une valeur ajoutée aux autres. C'est ce qu'on appelle plus prosaïquement : **créer des richesses.**

Les stratégies d'entreprise, les moyens techniques, technologiques ou financiers, les outils et les systèmes administratifs, de gestion ou informatiques... ne sont que des moyens ordonnés à cette finalité. Cet ordre garantit le long terme. Toute inversion, désordre ou confusion causera des dysfonctionnements, des conflits et du mal-être puis à court ou moyen terme on finira « dans le mur ».

L'outil que nous avons développé à partir de cette règle c'est le « **contrat de service** ». Il favorise le décloisonnement horizontal et promeut le sens du service au client interne aussi bien qu'externe. Il fait réfléchir en transversal sur :

- les attentes des uns et des autres
- ce que les uns et les autres peuvent s'apporter mutuellement.

Cet outil est simple et favorise d'une part l'empathie, l'entente, la solidarité et l'esprit de service, d'autre part il structure et clarifie les flux opérationnels inter-services. Il engage également à un suivi régulier. Cette règle facilite la recherche du bien commun.

### **Et ainsi progresser :**

Le progrès de chacun n'est pas seulement dans le savoir-faire. Il touche aussi le « **savoir-être** ». Autrement dit nous avons tous besoin de progresser à la fois dans ce que nous faisons et dans notre vie intérieure liée aux valeurs.

La quatrième règle énonce que le rôle fondamental du manager est d'abord d'aider chaque collaborateur dans sa quête de progrès. La performance technique, administrative, opérationnelle et économique suivra nécessairement.

Se pose alors la question du profil du manager. Tous les échanges dans les séminaires CEE, quel que soit le métier ou le pays, aboutissent invariablement aux mêmes conclusions : un bon chef est celui qui d'abord possède à la fois de la bonté et de la force (qualités de cœur) et qui ensuite est compétent (qualité intellectuelle).

Quelles sont les écoles qui enseignent cette règle ? Elles sont rares, bien souvent on n'y apprend que la partie intellectuelle (gestion, administration, compétences techniques...).

## La valeur ajoutée du management

## La règle des règles

Heureusement quelquefois, lorsque ces jeunes arrivent en entreprise, ils apprennent vite combien les qualités de cœur sont indispensables et promues par la plupart des patrons.

Cependant, la non application de cette règle peut expliquer pourquoi fort heureusement de nombreux employés cherchent à s'épanouir dans des associations. Un sondage l'an dernier aurait montré que parmi tous les pays occidentaux les travailleurs français tiennent le haut du podium en termes d'investissement dans leurs engagements associatifs.

Cette règle couronne toutes les précédentes car elle les contient : le dirigeant qui l'a comprise libèrera la plus grande des énergies qui existe, l'énergie humaine. Il assurera la pérennité de son entreprise et fidélisera ses clients en respectant ses fournisseurs et son environnement.

Remplacez le mot dirigeant par celui de président ou de roi et ces règles deviennent universelles !

L'outil de progrès du manager c'est le « **tour d'équipe** ». Il consiste à repérer les « faits » de chacun (comportements ou activités remarquables). Le manager cherche ensuite à les expliquer en s'appuyant sur les conseils de son propre manager, avant d'en débattre régulièrement avec chaque collaborateur concerné. Une fois la

première approche d'analyse accomplie, aboutissant à la découverte des talents, des faiblesses ou des dysfonctionnements, le manager dialogue avec la personne observée pour trouver ensemble des moyens de progrès : faire fructifier davantage ses talents, corriger un défaut ou un dysfonctionnement... Il assure enfin un suivi dans le temps.

On pourrait hiérarchiser comme suit les outils fondamentaux du manager : lettre de mission, tour d'équipe, contrat de service, évaluation annuelle.

### **Conclusion pratique (le pense-bête) :**

La lettre de mission de chaque employé, depuis l'ouvrier jusqu'au PDG, devrait contenir, dans l'ordre, six responsabilités universelles :

**H** : progrès des Hommes

**S** : leur Sécurité

**E** : l'Environnement interne et externe

**Q** : la Qualité du produit ou du service rendu

**D** : le Délai de livraison en quantité

**C** : le Coût optimum

Le malheur de notre civilisation est que l'ordre est presque totalement inversé. Jetons-y un petit coup d'œil et nous verrons que c'est invariablement du : C D Q S E H. La parole « *là où est ton cœur, là est ton trésor* » est tranchante et centrale : le

## L'outil du progrès et de déclinaison des priorités

cœur de chacun (et d'abord celui du dirigeant) est-il « là » tourné d'abord vers le C (profit) ou « là » vers le H ? N'est-ce pas là une erreur ? Si le H est premier, le profit ne sera-t-il pas plus durable ?

Un jour un ouvrier l'a si bien exprimé : « Vraiment, on marche sur la tête ».

L'entreprise est faite pour l'homme.

**Sarkis ROUHBAN**

## FLASH SUR UNE MISSION

**O**resys se caractérise par la grande qualité de sa dimension humaine : humilité, esprit d'équipe et bonne humeur contagieuse. Cette entreprise européenne de conseil réunit plus de 200 consultants. Son savoir-faire s'exprime dans la conduite de projets de transformation des entreprises – de la définition de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle – intégrant organisation, système d'information et accompagnement du changement. Le CEE accompagne Oresys dans la professionnalisation de son management (Associés, Coachs et Directeurs d'Etude).

**ORESYS** 48 rue de Londres. 75008 PARIS.

Contact : Yannick RABARDEL : T : +33(0)1 44 90 18 18

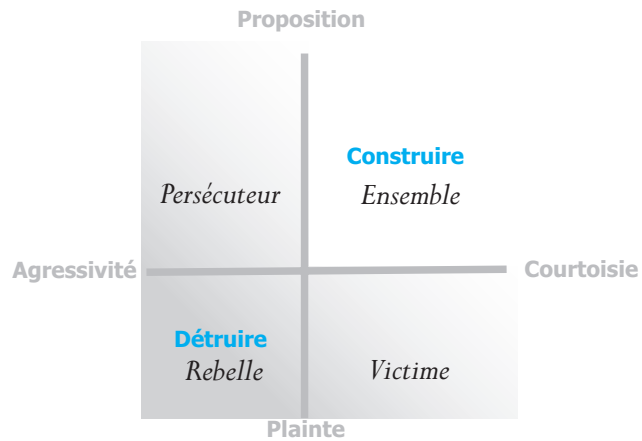
## Parler vrai : deux applications pratiques :

### Parler Vrai sinon rien.

Cette paraphrase d'une publicité pour un apéritif anisé a le mérite de la formule choc. Ce thème d'entrée des séminaires CEE est l'occasion de débats animés. Très vite une idée s'impose : ne pas dire la vérité est véritablement l'ouverture d'un compte crédit pour les ennuis, défiance, rumeurs, infos déformées, mise en difficulté du management... D'un autre côté, dans certaines situations il est difficile, voire impossible de dire la vérité : questions confidentielles touchant aux personnes, projet en cours d'élaboration, décisions non officielles...

La synthèse s'impose d'elle-même : soit on parle et on dit la vérité ; soit on ne parle pas et on pratique la discrétion la plus absolue. Parler vrai, sinon rien !

**La vérité  
tout ou rien**



### Parler vrai n'est pas « Exécuter » vrai.

Cette règle est trop souvent comprise ainsi par les équipes de terrain ou la maîtrise de proximité. Les résultats ne se font pas attendre. Les candidats à ce type de parler vrai se font sanctionner. Alors, amers et désabusés ils concluent un peu vite : « Parler vrai, ça ne marche pas ». En fait, il s'agit d'une erreur de tactique et de méthode : que veut-on et comment l'obtenir ? Ainsi posée, la question laisse rapidement apparaître un seul contexte où « parler-vrai » est possible et efficace : parler avec courtoisie pour construire ensemble en faisant des propositions plutôt que d'exprimer une suite de plaintes plus ou moins agressives.

**Frédéric de BUTLER**

AUTOUR DES MOTS

## Connaître :

**C**on-naître, **naître avec**. L'approche réaliste – différente de l'idéologie - consiste à voir les choses telles qu'elles sont. Accepter ou « découvrir » une réalité fait naître en nous quelque chose qui existait déjà, mais en dehors de nous : c'est cela naître avec.

Quand nous découvrons les qualités d'un collaborateur, elles existaient déjà, mais nous ne le savions pas. Les connaître, les reconnaître, c'est les faire naître en nous. Cette « naissance » donne alors vie à des projets, des idées et/ou des comportements que nous n'imaginions pas avoir auparavant. Cette « naissance », connaissance nous fait grandir, nous et notre collaborateur.

Il en est de même pour les choses et les objets.

La connaissance doit donc nous rendre modeste – humble – c'est ainsi que nous pouvons (re)naître chaque jour en nous félicitant de tout ce que nous pourrions apprendre à connaître.

**Michel VALADIER**



## CARNET DE RENDEZ-VOUS

# Prochaine **Journée Dirigeants** du CEE

**Le mercredi 24 janvier 2007 à Paris**

Retenez dès maintenant cette date dans votre agenda !

### Sessions interentreprises sur les thèmes :

#### Fondements du Management

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

#### Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

#### La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – SEPTEMBRE-OCTOBRE 2006

LE NUMÉRO : 7 €

**Abonnement annuel (tarifs TTC):  
cinq Lettres et deux Cahiers bleus**

- Entreprise : 168 €
- Groupés par trois : 295 €
- Particulier : 75 €
- Étudiant : 40 €
- Étranger : 85 €

Directeur de la publication :  
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle  
78230 Le Pecq-sur-Seine  
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01  
Fax + 33 (0) 1 39 17 00 99  
Adresse électronique :  
contact@cee-management.com  
ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

**25 et 26 octobre 06  
à Nantes**

**19 et 20 octobre 06  
à Annecy**

**13 et 14 mars 07  
à Nantes**

**5 et 6 décembre 06  
à Nantes**

---

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :  
Entreprise : 980 € HT – Particulier : nous consulter

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.

Un dossier complet peut être envoyé sur demande.