



EDITO

En cette fin d'année, les chiffres du chômage indiquent une dégradation sensible. Si cette tendance est atténuée par l'effet immédiat de plusieurs paramètres (forte hausse des embauches dans la construction, effet CNE et autres contrats aidés), on peut néanmoins prévoir encore un léger tassement. Nous sommes coutumiers de ce yoyo tendanciel.

Nous ne parviendrons à bouleverser cette «exception française» bien encombrante qu'au prix de réformes structurelles larges et résolues. L'exemple du Danemark le montre bien : de cette manière ce pays a réduit son chômage des 2/3 en une dizaine d'années. C'est un peu comme le management dans nos entreprises. Si ce dernier traîne du pied, n'est pas à la hauteur de nos attentes, le problème ne sera pas réglé à coups de mesurées ou de formations cosmétiques, mais avec un travail de fond pour créer les conditions de bien faire.

Frédéric de BUTLER

TÉMOIGNAGE

Entretien avec Rachid Benyakhlef,

DG de Lafarge « B. U. - Jordanie »

La Business Unit de Jordanie emploie 1 450 employés pour environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle comprend un siège social à Amman et deux usines, l'une près de la capitale et l'autre dans le sud.

Le CEE vous accompagne depuis juillet 2006, comment est né le besoin ?

A mon arrivée, un diagnostic RH a mis au jour un réel point faible : nos managers n'avaient généralement pas de bonnes qualités managériales, leurs efforts et compétences étant surtout techniques. L'équipe en place ne savait pas comment remédier à cette situation. Quant à moi, je ne voulais pas qu'on se trompe de priorités en partant, comme c'est souvent le cas, sur des formations «boîte à outils». Je voulais qu'on s'attaque d'abord au cœur, le fondement du rôle des managers : je me suis alors retourné vers Jean-Marie Schmitt (DG de Lafarge Maroc cf. CB N°139) que j'avais côtoyé au Maroc dans le cadre d'une «joint venture» avec Lafarge. Je savais qu'il avait promu le rôle humain et social du manager. Mais j'ignorais l'existence du CEE.

Un accompagnement
en cascade...

Comment se déroule l'accompagnement ?

La mission du CEE a démarré par un diagnostic dont les résultats et les préconisations ont été débattus en équipe de direction (Excom).

Comme « l'escalier se balaie par le haut », c'est avec elle que nous avons décidé de démarrer la « remise en cause » lors d'un séminaire de deux jours « à l'écart ». Nous avons accepté l'idée d'un suivi régulier (retour d'expérience) pour aider à ancrer les nouvelles pratiques dans les comportements quotidiens.

Le même accompagnement a ensuite eu lieu avec tout le niveau hiérarchique suivant. Cette étape ayant suscité un certain enthousiasme, cela nous a encouragés à aller plus loin en descendant en cascade dans un troisième temps jusqu'au niveau des superviseurs de terrain. Cette phase est en cours.

Dès le départ, nous avons repéré des obstacles à la cohésion dans certaines équipes, y compris chez des vice-présidents membres de l'Excom. Nous avons donc mis en place un accompagnement spécifique afin d'aider les hommes à sortir « les cailloux de leurs chaussures » : un travail payant avec des effets d'entente rapides et bénéfiques.

En parallèle à ces accompagnements collectifs spécifiques, nous nous sommes engagés dans des accompagnements individuels, clefs pour des managers à potentiel appelés à être promus à moyen terme.

Un enthousiasme
qui ne faiblit pas

Quels résultats jusque là ?

Globalement cela a certainement déclenché un certain nombre de déclics bien contrastés au niveau de la découverte ou redécouverte du management des hommes. Ceci a entraîné une dynamique de cohésion des équipes ici et là. Ainsi le principal objectif de la mission a été atteint : la prise de conscience du vrai rôle du manager. Petit à petit nous nous sommes remis en cause personnellement et collectivement, pour aboutir parfois à une question cruciale : chacun est-il à sa place ?

Je suis agréablement surpris de voir que l'enthousiasme suscité au début, non seulement se maintient mais grandit en phase de démultiplication vers l'encadrement de proximité.

En tant que dirigeant, j'y ai également trouvé un bénéfice tangible : des points réguliers avec le CEE m'ont permis de voir plus clair sur le choix des hommes et sur l'organisation afin de mieux construire celle du futur. Cela m'a fait gagner beaucoup de temps.

Un mot de conclusion ?

L'accompagnement du CEE a aidé notre entreprise, nous a fait ouvrir beaucoup de portes, poser beaucoup de questions, que nous allons maintenant traiter. D'ores et déjà, c'est un accomplissement dans un contexte culturel et social complexe.

Propos recueillis
par Sarkis ROUHBAN

L'organisation entre logique et réalités

Dans une réflexion de siège, lors d'une réunion hors du « terrain », les solutions **logiques** – fondées essentiellement sur des abstractions quantitatives – ont toujours tendance à l'emporter sur les solutions **réalistes**. Les solutions logiques sont plus claires, plus fortes dans des contextes où la discussion comporte toujours des jeux de rapports de force. L'exemple de la standardisation illustre ce poids (bien français) de la logique. On impose très souvent des solutions standards sans justifier la standardisation, uniquement parce qu'elles paraissent plus logiques, alors que ces solutions ne résistent pas à la question : qu'est-ce qu'on gagne ?

Il y a une dérive naturelle qui tend à privilégier la spécialisation, la centralisation à outrance et à mésestimer deux réalités fondamentales : les relations humaines et le facteur temps. Il est important de comprendre ces mécanismes de dérive. Il ne s'agit pas de mépriser la logique : le but de la logique est de remettre en question une autre dérive des entreprises, le poids des habitudes, qui confond trop facilement ce qui s'est toujours fait avec l'exigence ultime de la réalité.

Mais **la logique ne doit pas faire les questions et les réponses**. Deux questions doivent servir de juge de paix : où est-ce que cela marche et pourquoi cela marche-t-il ? Où est-ce que cela ne marche pas et pourquoi cela ne marche-t-il pas ? **L'organisation est d'abord une science de l'observation...**

François-Xavier Huard
 Extrait Cahier Bleu (CB) 144
 Compris dans l'abonnement à la lettre. Pour les non abonnés, ce CB est disponible sur commande au CEE (10 €)



La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – NOVEMBRE-DÉCEMBRE 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

ETYMOLOGIE

Répondre : énoncer quelque chose en retour ; s'engager en retour. Du latin *respondere* : *res*, c'est la chose ; *ponderare*, pondérer, peser, de *pondus*, le poids. Peux-t-on en déduire que répondre, c'est donner la bonne pesée de la chose (l'action) attendue, répondre à une question ou à un problème posé ?

S'engager, vient de gage : du francique *Waddi*. Le gage est une garantie et une promesse ; une obligation qui crée un lien avec quelqu'un. Dans ce cas, répondre veut dire que l'on garantit (j'en répons !) ou qu'on promet de rendre compte de sa gestion ou de son action (je te répondrai !).

Qui ne s'est jamais impatienté face à un collaborateur qui fait bien son travail, mais qui ne rend pas souvent compte de son action, mettant ainsi un poids supplémentaire sur nos épaules et donnant naissance à de nouvelles questions !
 Michel Valadier



JOURNÉE DIRIGEANTS DU MERCREDI 24 JANVIER 2007 LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES FRANÇAISES : ENJEUX HUMAINS, ENJEUX SOCIAUX

Maison de l'Amérique Latine - 217 bd Saint Germain - Paris 7^e

13 h 45 **ACCUEIL**

14 h 00 **La gestion des relations sociales en France aujourd'hui**

Max MATTA, DRH France et DRS Europe du Groupe **RHODIA**

Les relations sociales en France ont évolué en 25 ans. Leur gestion, dans un contexte de mondialisation accrue, nécessite de savoir et pouvoir s'appuyer encore et toujours sur l'encadrement, tout en développant un partenariat plus étroit avec les organisations syndicales.

15 h 45 **PAUSE**

16 h 00 **La compétitivité des entreprises françaises dans le monde**

Clara GAYMARD, Présidente de **GE France**.

Qualité des formations, productivité des salariés, d'un côté ; complexité du droit du travail, pesanteurs culturelles et sociales, ingérence du politique, de l'autre : quels sont les vrais arguments de la compétitivité des entreprises françaises et de l'entreprise France ? Témoignage de celle qui fût quatre ans ambassadrice déléguée aux investissements internationaux dans le cadre de l'**AFII**, (Agence française pour les investissements internationaux).

18 h **COCKTAIL**

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

13 et 14 mars 2007 à Nantes

12 et 13 juin 2007 à Nantes

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

5 et 6 décembre à Nantes

20 et 21 mars 2007 à Nantes

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 1 000 € 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.