



EDITO

Tous les cinq ans dans notre pays, le chef de l'État peut changer. Un observateur avisé faisait remarquer que l'on ne construit rien de durable sans le temps. Dans les grandes entreprises, à l'arrivée d'un directeur d'usine ou de centre de profit – avec son programme et sa vision – nous entendons souvent cette remarque : « Ces règles dont vous nous parlez, votre style de management, c'est bien, mais vous êtes mon sixième directeur, qui me dit que votre successeur ne va pas tout casser ? » Voilà un véritable défi : éviter les changements trop rapides et garantir la pérennité des règles du jeu fondamentales, au-delà des personnes. L'entreprise a l'avantage de nommer ses candidats ; l'inconvénient – souvent rencontré – étant le manque d'anticipation, l'absence de vivier clairement identifié conduisant parfois à des nominations risquées.

Enfin, cette période d'élection rappelle – en creux – aux PDG, DG et DRH qu'ils doivent toujours privilégier l'être sur le paraître. En cas de doute sur un candidat, il est possible de sonder le terrain où évoluent les prétendants : sur le terrain, les caractères s'exposent tels qu'ils sont, ce qui n'est pas toujours le cas dans le bureau du PDG (ou sur un plateau de télévision) !

Michel Valadier

TÉMOIGNAGE

Entretien avec Patrice Chéreau, Directeur général de Groupama Loire Bretagne :

société mutuelle de Banque-Assurance comptant 535 000 clients-sociétaires, 2 000 collaborateurs (50 % dans la force de vente, 50 % répartis sur six sites de gestion et le siège social).

Groupama Loire Bretagne est le fruit d'une récente fusion...

Notre entreprise est née en 2003 de la fusion de deux entités de taille, structure et mode de fonctionnement différents. En tant que DG, je ne pouvais me contenter de consolider les deux structures pré-existantes : j'avais la volonté de construire réellement une nouvelle entreprise, et le souci de favoriser notre développement et de renforcer nos équilibres financiers.

Pendant toute cette phase de construction, nous avons mené de nombreux travaux d'inventaire pour identifier les bonnes pratiques des deux entreprises. S'en est suivie une harmonisation des offres et des process avec, dans le même temps, une réorganisation complète des fonctions de gestion (souscription des contrats, traitement des sinistres...)

Respecter la capacité d'initiatives à tous les endroits de l'entreprise

et des fonctions support (RH, Finance, Marketing, Communication...).

Le rythme a donc été soutenu : en 18 mois, la nouvelle entreprise était en ordre de marche et sa stratégie définie. Les cadres ont été particulièrement sollicités : ils ont participé à la définition et à la mise en place de la nouvelle organisation.

Quand avez-vous décidé de faire appel au CEE ?

Au cours de cette phase de structuration de l'entreprise, avec une vision très organisationnelle, nous n'avons pu laisser aux collaborateurs de l'entreprise toute la marge de manœuvre qu'ils auraient sans doute souhaitée. Certains ont pu vivre la mise en œuvre de nouvelles procédures, de nouvelles façons de faire, comme une perte d'autonomie.

Renforcer le témoignage d'une équipe de Direction unie

Pourtant, j'ai toujours été convaincu de la nécessité pour les hommes, et de l'intérêt pour l'entreprise, de respecter la capacité d'initiatives de chacun et de renforcer la responsabilité à tous les endroits de l'entreprise. Je savais que ces principes étaient en phase avec l'approche du CEE : j'ai pensé que c'était le moment de faire intervenir leur équipe.

Quels sont les premiers bénéfices de votre collaboration avec le CEE ?

Sans hésitation, le renforcement de la cohésion de l'équipe de direction... Vous savez, même en prenant toutes les précautions nécessaires, une fusion laisse des traces, a fortiori au niveau d'une équipe de direction. A un moment donné, il est nécessaire de se parler en dehors de tout dossier, de toute actualité, et de mettre à plat les modes de fonctionnement entre les uns et les autres. C'est ce que nous avons fait à travers un séminaire de 3 jours, accompagné par le CEE. Au cours de ce séminaire, le déclic a été provoqué par un retour d'image du comité de direction. Les équipes du CEE avaient pour l'occasion rencontré des cadres de l'entreprise pour identifier leur vision du management. Il en est ressorti une image de compétence des membres du comité de direction, mais pas suffisamment l'idée d'une équipe. La démarche entamée nous a permis un progrès rapide et déjà perceptible par tous.

Qu'attendez-vous désormais de cette démarche ?

Encore beaucoup puisque les choses ne font que commencer. Nous avons défini avec l'équipe de direction les points

Intégrer ces règles du jeu, dans tous nos modes de fonctionnement.

que nous estimons clé dans notre management. Nous les intégrons déjà dans nos façons de faire. Nous cherchons simultanément à en imprégner tous les processus de l'entreprise. Reste à les faire partager par chaque manager, dans une phase de démultiplication qui concernera tous les services.

J'attends de cette démarche un renforcement du rôle des managers dans leur capacité à décider, à responsabiliser leurs équipes, à faire progresser leurs collaborateurs. Je pense que cela peut avoir un impact

positif sur le climat social. En outre, il peut s'agir d'un levier de reconnaissance et de fidélisation important pour nos cadres.

En parallèle, nous devons développer notre capacité à intégrer dans nos projets les conditions qui favoriseront, au bout du compte, le bon exercice des modes de management que nous avons identifiés comme importants. C'est à cette condition que la démarche sera pérenne.

Propos recueillis par Frédéric de Butler

En m'accompagnant à Faucon en janvier 2006, Sébastien a été étonné de voir à quel point notre mode de fonctionnement lui rappelait la gestion d'une entreprise. Il a mis son analyse par écrit dans le texte qui suit. C'était pour moi une vision nouvelle de Faucon.

Comment les grands principes du management d'entreprise s'appliquent à la Bergerie de Faucon

*Père Guy Gilbert
(fondateur et président de la Bergerie de Faucon)*

Les Règles CEE en milieu éducatif

La Bergerie de Faucon est un lieu de vie destiné à accueillir des jeunes délinquants ou criminels, de 12 à 17 ans, soi-disant irrécupérables, pour qui toutes les expériences de foyer précédentes se sont soldées par des échecs. Pour les resocialiser, des règles strictes mais simples sont indispensables. Dans leurs grandes lignes, elles sont restées inchangées depuis la fondation de Faucon en 1974 et rejoignent, pour la plupart, la théorie du management d'entreprise.

Des règles qui apparaissent de manière très claire

Dans une entreprise « classique », des fondements tels que le but commun, le langage commun, la hiérarchie, la communication, l'exemplarité ou la disponibilité sont souvent peu visibles et oubliés. A Faucon, ils apparaissent de manière très claire.

Le but commun

Une entreprise étant un regroupement de personnes travaillant ensemble pour parvenir à un but commun, la Bergerie de Faucon peut être qualifiée d'entreprise, avec son fondateur et président, Guy Gilbert, une vingtaine de salariés, dont la plupart sont éducateurs, et une demi-douzaine de jeunes. Le but commun est la resocialisation des jeunes confiés par la PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse) ou par la DDASS (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales). Pour y arriver, les jeunes doivent s'occuper des animaux de la Bergerie.

Contrairement à une entreprise « classique », les objectifs qui sont donnés aux éducateurs et aux jeunes ne comportent aucune notion de rentabilité.

Le langage commun

Afin d'assurer une bonne communication, un langage commun est adopté : celui de la rue, composé d'un vocabulaire très restreint et de force physique. Ce langage est commun

à tout le monde et peut donc être compris par chacun.

Il est évident que le langage utilisé à Faucon ne correspond pas à celui qui doit être utilisé dans une « entreprise classique » mais il montre l'importance d'avoir un langage commun pour éviter les incompréhensions.

La hiérarchie : valorisation et responsabilisation de l'encadrement

Aucun court-circuit. Guy Gilbert n'intervient pas dans les décisions prises par les éducateurs. Lorsqu'un jeune fait appel à lui pour lever une sanction, Guy Gilbert renvoie systématiquement le jeune vers les éducateurs, ce qui les valorise et les responsabilise.

La communication et la clarification des attentes de l'encadrement

Pour une bonne transmission de l'information, trois courtes réunions ont lieu chaque jour : la réunion entre éducateurs en fin d'après-midi, la réunion des éducateurs avec les jeunes après le repas du soir et l'entretien téléphonique entre le chef de communauté et Guy Gilbert pour le bilan de la journée.

Guy Gilbert se rend à Faucon cinq jours par mois pour le bilan du mois qui comporte trois grandes réunions. La première a lieu dès son arrivée à l'aéroport où il invite tous les jeunes au restaurant pour

Aucun court-circuit, ce qui valorise et responsabilise

Objectifs , suppression des non-dits

prendre un repas seul avec eux afin que tous puissent s'exprimer librement. La deuxième, tenue en présence des jeunes et des éducateurs, permet d'évaluer d'abord le comportement personnel et communautaire des jeunes, ensuite le travail avec les animaux et finalement toutes les autres activités effectuées pendant le mois écoulé ; l'argent de poche – un levier important dans l'éducation des jeunes – est attribué en fonction de ces trois critères. La troisième réunion est celle des éducateurs. Elle permet de faire le bilan de l'équipe et de prendre les décisions pour le mois à venir.

Les réunions mensuelles permettent à Guy Gilbert de clarifier à chaque fois les attentes qu'il a vis-à-vis des éducateurs et aux éducateurs de clarifier les attentes qu'ils ont vis-à-vis des jeunes.

Au cours de l'ensemble des réunions, tout le monde a la parole et peut s'exprimer librement. Objectif : suppression des non-dits.

Le parler vrai

Un autre fondement du management intervient lors de la deuxième réunion mensuelle : le parler vrai, qui consiste à partir systématiquement de faits et à ne pas s'attarder sur des opinions. Guy Gilbert va même plus loin en précisant à chaque

fois que seuls les faits sont jugés mais jamais les personnes.

L'exemplarité

La plupart des règles qui s'appliquent aux jeunes, s'appliquent également aux éducateurs.

La progression de l'équipe

Pour faire progresser les jeunes, les éducateurs doivent savoir faire preuve d'autorité et savoir dire « non », sans tomber dans l'autoritarisme. Tout comme dans une « entreprise classique », un « niveau professionnel adapté » est indispensable pour avoir cette autorité et de la crédibilité.

Le « niveau professionnel » demandé à Faucon est basé sur des valeurs humaines comme l'écoute des jeunes, première mission de Guy Gilbert et des éducateurs, le sens du contact et si possible, la capacité de se battre. Ces qualités sont naturelles chez certaines personnes, ce qui explique que des éducateurs sans diplômes peuvent être beaucoup plus efficaces que des éducateurs diplômés.

La disponibilité

Les éducateurs sont là pour les jeunes, de jour comme de nuit.

Les règles de vie sont simples mais strictes

Elles concernent, entre autres, les horaires et les tâches liées au bon fonctionnement du lieu de vie. Chaque manquement à

Le niveau professionnel demandé est basé sur des valeurs humaines

une règle est discuté et peut être sanctionné.

L'exemple de la Bergerie de Faucon confirme l'universalité et l'importance de ces fondements dès que des hommes

décident de travailler ensemble, et si la réussite d'une entreprise n'est pas garantie lorsque ces fondements sont respectés, les difficultés sont assurées lorsqu'ils ne le sont pas.

Des règles universelles

Sébastien Dequenne

Ingénieur, Trésorier de l'IFMP (Institut de Formation pour le Management des Personnes).

L'Institut propose un cadre de référence (les fondamentaux du CEE), une méthode, des outils pédagogiques et un accompagnement aux étudiants et aux jeunes professionnels qui souhaitent mieux connaître le monde de l'entreprise et se préparer à leurs futures responsabilités d'encadrement. Pour toute information complémentaire, veuillez consulter notre site : www.ifmp.org ou contacter directement à l'adresse sd@ifmp.fr

ENTRETIEN

Entretien avec **Christophe ROGER,** Directeur de l'usine Rhodia de Clamecy.

Souder l'équipê

L'usine de Clamecy fabrique des produits chimiques depuis un siècle. Aujourd'hui, elle fabrique des produits chimiques spécifiques aux marchés de détergence et de l'industrie, soit une évolution majeure après la période de carbonisation du bois... Le site emploie environ 100 salariés et fait également travailler des entreprises sous-traitantes.

Dans quel contexte avez-vous fait appel au CEE ?

L'équipe d'encadrement du site venait de subir des évolutions importantes, dont ma nomi-

nation comme Directeur. Nous avons besoin de souder cette équipe et également de donner quelques clefs de management aux différents responsables.

**Des stagiaires
bousculés et
agréablement surpris**

Bien sûr, il y avait des contraintes de disponibilité et de coût plus particulièrement présentes sur un site de production continue. La solution proposée par CEE nous a paru intéressante parce qu'elle s'adaptait à notre cas à travers l'organisation de deux sessions de deux journées chacune sur le site. Par ailleurs, nous connaissions CEE par ses interventions sur d'autres sites du groupe RHODIA.

Comment se sont passées les formations dispensées dans l'usine ?

Pour la phase d'écoute, nous avons sélectionné un groupe de personnes représentant les managers à différents niveaux et dans différents domaines. A l'issue de cette phase, nous avons pu échanger avec notre formateur CEE pour préparer les sessions de formation en fonction des atouts et des progrès possibles. Je pense que les stagiaires ont été à la fois bousculés et agréablement surpris par l'aspect très participatif de la formation. Ils ont dû se dévoiler un peu plus et découvrir ainsi des difficultés communes, partager leurs expériences. Ils ont ainsi découvert que cette formation n'était pas seulement une transmission de savoir mais également un partage sur le savoir être.

**Une vraie remise
en cause dans
le respect de chacun**

Quelles sont les approches qui vous ont le plus intéressé ?

Les concepts sont simples, par exemple le « parler vrai », mais c'est une autre histoire de se les approprier comme comportement au quotidien ! Chacun doit intégrer cette façon de communiquer dans son comportement sans jouer un rôle et c'est bien là que la formation m'a paru intéressante. Partant de questions aussi basiques que « qu'est-ce que j'attends de mon chef ? », on se pose naturellement les mêmes questions pour soi-même et son équipe. Cette approche permet une vraie remise en cause dans le respect de chacun, qui s'aperçoit qu'on attend de lui ce qu'il attend des autres.

Quels changements avez-vous pu constater à la suite de l'intervention du CEE ?

L'équipe était déjà forte d'une approche proactive. J'ai constaté des changements d'attitude avec plus d'ouverture, de recul... et de modestie. Certains ont mis en oeuvre très concrètement de nouvelles pratiques comme l'entretien régulier en tête-à-tête ou la recherche systématique des faits avant toute interprétation. Globalement, l'équipe s'en est trouvée formée plus rapidement et la dynamique positive est bien là.

Propos recueillis par Jean Guery.



PRATIQUE

Choisir le responsable du projet

Qui choisir comme responsable pour ce projet, comment trouver l'homme le plus motivé ?

Ce n'est pas très difficile, me disait un ami « moi, je me pose la question : si le projet « foire », se passe mal, qui va « trinquer » le plus ? Quel est l'homme qui va le plus en souffrir ?

Et si tout se passe bien, est-ce le même homme qui va en bénéficier le plus ?

Chez moi, ce sera cet homme qui sera choisi pour mener à bien le projet. Son intérêt personnel et celui de la société sont en totale convergence. Cet homme a toutes les chances d'être le plus motivé ! »

Antoine TAFANI

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

**13 et 14 mars
et
12 et 13 juin 2007
à Nantes**

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**20 et 21 mars
et
19 et 20 juin 2007
à Nantes**

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 1 100 € 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.

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – MARS-AVRIL 2007

LE NUMÉRO : 8 €

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

- Entreprise : 170 €
- Groupés par trois : 300 €
- Particulier : 80 €
- Étudiant : 45 €
- Étranger : 95 €

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