



EDITO

Communautarisme et sens de l'intérêt général furent au cœur des derniers débats électoraux. Dans l'entreprise, il en est de même que dans la société civile où le risque d'utilisation dialectique est identique entre l'intérêt personnel de chacun et l'intérêt général de la société. Cela d'autant plus que le bien commun de l'entreprise passe par sa prospérité et donc par le bon service au client qui... n'est pas membre de l'entreprise. S'il est vrai que l'intérêt de l'entreprise n'est pas la somme des intérêts particuliers de chacun de ses salariés, il n'en est pas moins vrai que l'art du Management est de faire en sorte que, dans l'exercice de son activité professionnelle, l'intérêt personnel de chacun concorde au mieux avec celui de l'entreprise.

Gare aux effets pervers d'objectifs trop catégoriels – communautaristes – qui nuiraient à l'intérêt général du pays – pardon, de l'entreprise !

Yves AMOSSE

La gestion des relations sociales en France aujourd'hui

Max Matta est DRH de Rhodia France et DRS Europe. Il travaille dans le domaine des relations humaines et sociales depuis 31 ans et connaît le CEE depuis de nombreuses années. Voici un extrait du témoignage que vous pouvez retrouver dans le Cahier Bleu N° 145 « LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES FRANCAISES : ENJEUX HUMAINS, ENJEUX SOCIAUX ».

Quelles lignes de force tirer de 30 ans de pratique des relations sociales en France ?

1) **Savoir accepter le conflit.** Ma conviction profonde est que la vie est un rapport de force. Le conflit est naturel. Quand on a peur du conflit, on a peur de vivre parce que ça fait partie de la vie. Comment peut-on demander à nos commerciaux d'être inflexibles avec nos clients ? Comment peut-on demander à nos acheteurs de négocier au mieux nos approvisionnements ? Donc, avoir des gens qui gèrent des

conflits à l'extérieur et penser que quand ils sont à l'intérieur, ils ne vont pas exercer le même sens critique et avoir la même pugnacité ? Par contre, si on accepte le conflit, il faut savoir le gérer. Par ailleurs, je pense que c'est la démonstration de la capacité à gérer un conflit qui fonde la légitimité à négocier. Les syndicats n'ont aucune considération pour un dirigeant qui négocie parce qu'il ne sait pas se battre. Ce qui fait votre prix dans la négociation, c'est que vous pouvez les mettre à terre et que par choix personnel, vous choisissiez la sortie par le haut

S'appuyer
sur un encadrement
fort et confiant

Le pari de l'intelligence
est préférable au culte
du secret

1 * Pyrrhus (319-272 avant JC), roi d'Épire de -295 à -272, remporta sur les romains les victoires d'Héraclée en -280 et d'Ausculum en -279. Ces batailles lui coûtèrent de telles pertes qu'il s'écria : « Encore une autre victoire comme celle-là et je rentrerai seul en Épire ! ».

et la négociation plutôt que la victoire à la Pyrrhus¹ que l'on peut leur imposer. Or nous avons les moyens d'avoir une telle victoire, nous avons tous les pouvoirs dans le droit français, nous pouvons pratiquement tout décider, eux n'ont qu'un pouvoir : le droit de grève. La plupart du temps nous pourrions « gagner », mais c'est parce qu'on peut le faire, qu'on en a fait la démonstration, que quand on tend la main et qu'on discute, ça a du sens. Dernier point : il faut pouvoir s'appuyer sur une ligne d'encadrement forte et confiante, parce que gérer le conflit ne peut se faire sans une ligne d'encadrement forte, qui sait faire, qui soit confiante, qui n'a pas peur d'être lâchée au milieu du gué.

2) **Être reconnu.** Dans les points importants de reconnaissance je pense qu'il y a :

- la compétence. Quand je dis à une organisation syndicale « *Si vous faites un contentieux sur ce sujet, vous le perdrez* », au début ils me disaient « *Cause toujours, on fait le contentieux* », aujourd'hui ils se disent « *Si Matta nous dit qu'on va perdre le contentieux, on n'y va pas* ». Ca, c'est la compétence.
- La créativité : je pense vraiment que si on a une idée d'avance, c'est gagné
- Le parler vrai : pas de langue de bois
- La capacité à tenir ses engagements. Cela a été une grande joie à plusieurs reprises dans ma carrière quand, en signant un accord, on m'a dit :

« *on voudrait que la DRH se porte garante que ce que vous dites sera bien fait* », ils n'ont pas demandé l'inspection du travail ou à un autre arbitre externe. Ils savent que l'on tiendra nos engagements. Bien sûr, cela ne peut pas se faire sans l'appui de nos propres patrons.

- La pédagogie : en expliquant les situations, on peut amener un révolutionnaire à rentrer dans une logique réformiste.

3) **Faire le pari de l'intelligence.** On a trop le culte du secret, on ne dit pas la réalité et en fin de compte, si on disait la réalité, on partagerait nos constats et nos orientations. Il y a très peu de choses qui doivent rester confidentielles (je mets à part tous les liens avec la concurrence). Donner une information factuelle, objective et vérifiable et établir des relations de confiance avec l'expert ; c'est ça que j'appelle faire le pari de l'intelligence. En appliquant ces règles là, on a, à mon avis, moins de difficultés à trouver des solutions négociées au vrai problème.

4) **Favoriser une culture** qui accepte les divergences et les oppositions, privilégier le dialogue sur la négociation, fait du juge le recours naturel en cas d'échec et rendre illégitime la grève préventive. Les trois premiers points induisent le dernier. On ne peut pas lancer une grève tant que l'on n'a pas posé le problème et que l'on n'a pas trouvé de solution par la négociation. Si on ne trouve pas de solution par

Donner du crédit aux alternatives négociées

L'engagement personnel des dirigeants

la négociation, on est dans un pays de droit et, normalement, on doit pouvoir saisir le juge pour obtenir satisfaction ; car dans 80 % des cas, il y a une loi ou un accord qui traite la question. Si vous n'avez pas obtenu satisfaction par la voie de la négociation ou par la voie judiciaire, à ce moment-là, la grève devient légitime. Quand je suis arrivé, la grève était toujours préventive. On commence par se mettre en grève pour créer un rapport de force qui obligera la direction à se mettre autour de la table. Mais comme j'ai tout fait pour leur démontrer que s'il y a un problème, on se met d'abord autour de la table, on n'a alors plus besoin de rapport de force. Et le taux de grève a fortement baissé.

5) Enfin, « **investir sur le management** ». Grâce aux actions menées – entre autres – avec le CEE, qui nous accompagne sur ces questions. J'insisterai sur deux points : au plus haut niveau, il ne faut pas faillir. Il faut un engagement personnel des dirigeants sur ces sujets-là.

Quand un patron ou un numéro deux ne vient pas en CCE ou en CE, il se déconsidère. Bien sûr, beaucoup de patrons se disent « *J'ai un DRH pour le faire* », mais le DRH n'est pas le patron. Si le patron vient et dit « *mon orientation est la suivante* » pour telle raison, ça n'a pas le même poids que si c'est le DRH qui dit « *l'orientation du groupe est la suivante* ». Donc, engagement personnel du dirigeant. De plus, il faut prendre en compte la dimension RH, le plus tôt possible dans la définition des politiques et pas après.

Dès le départ, on est dans la prise en compte des personnels d'encadrement, de la relation sociale et bien sûr, communiquer sur la stratégie de l'entreprise et la concurrence. C'est fondamental au plus haut niveau du groupe.

Toute la ligne hiérarchique doit être intégrée, associée, solidaire et soutenue. Sans cela, je pense que l'on ne peut pas avoir de relations sociales correctes dans la durée.

Max MATTA

MÉTHODE

Pouvoir et responsabilité

Pour le CEE, **la règle fondamentale qui inspire toute organisation, repose sur le lien indispensable entre pouvoir et responsabilité** (celui qui tient le clou tient aussi le marteau).

Si élémentaire que cette règle puisse paraître, sa mise en œuvre n'est pas évidente et peut rester fragile. Elle requiert

le respect de quelques principes de base :

- ne pas séparer la responsabilité et l'impact des consé-

Au plus proche du terrain

**En phase
d'organisation**

- quences (le clou) du pouvoir de décision (le marteau) ;
- garder les clous et les marteaux les plus proches possible du terrain ou du cœur de métier, autrement dit, ne pas décider en haut ce qui peut être décidé plus bas (principe de subsidiarité) ;
- éviter un encadrement trop peu ou trop nombreux (inférieur à trois ou supérieur à quinze collaborateurs) (voir prochain *Cahier bleu* sur les nombres) ;
- tenir compte de l'organisation et des besoins des clients, les consulter si c'est possible ;
- adapter autant que faire se peut l'organisation à la nature du travail, à l'évolution du marché, de la technologie et de l'environnement,
- tenir compte du profil de chaque collaborateur pour qu'il trouve sa juste place, le consulter si nécessaire.

**Comme pour
une organisation
existante**

Dans une phase spécifique d'organisation de l'entreprise, le suivi de quelques étapes clés garantit une bonne méthodologie :

Tout d'abord, la direction définit le schéma global des flux opérationnels ; celui-ci doit comprendre toutes les finalités ou responsabilités (les clous) de chaque service et de chaque niveau ;

1. Puis, en procédant de bas en haut, elle définit sommairement les pouvoirs ou activités (marteaux) des opérateurs qu'elle souhaite recruter et qui correspondent aux clous définis plus haut. Elle procède de même pour les n+1, et

ainsi de suite jusqu'en haut de la pyramide qui sera nécessairement assez plate.

2. Ce travail de base est ensuite soumis aux opérateurs recrutés et à leur chef direct (n+1) pour le corriger, l'enrichir et favoriser l'adhésion. Le *courant* peut être *remonté* de la même manière : les n+1 avec leur n+2 etc. avant que les résultats ne soient communiqués à tous les services qui ont intérêt à être informés.
3. Des « contrats de services² » sont par la suite établis entre les services interdépendants pour éviter les engorgements, favoriser les circuits courts et pour améliorer l'entente et l'efficacité.
4. L'ensemble est ensuite ajusté au fur et à mesure de la mise en pratique : on progresse à travers les erreurs à condition de rester à l'écoute et d'accepter la remise en cause.

Dans le cas d'une organisation existante, comment procéder pour l'assainir en la rendant moins complexe, plus efficace et moins coûteuse ? L'approche est simple et pragmatique. Elle a souvent pour effet de réduire les risques de conflits « sociaux » :

1. la direction définit ce qu'elle souhaite en terme de responsabilités, puis communique en consultant toute la hiérarchie pour affiner son schéma et pour obtenir l'adhésion de tous.
2. en commençant pas le bas de la pyramide, toutes les tâches des opérateurs sont

² Méthode permettant de structurer les relations entre deux services par la définition en commun de quelques engagements clés.

Prendre en compte
la réalité humaine

ensuite revues avec leur chef direct (n+1) ; ils en distinguent les finalités (responsabilités) et décident ensemble de la redistribution des clous et des marteaux.

3. le *courant* est ensuite *remonté* de la même manière : les n+1 avec leur n+2, etc. Avec un tel exercice on se rend vite compte qu'il y a peut-être « trop de chefs et pas assez de rameurs ».
4. L'ensemble est ensuite ajusté (voir plus haut le cas d'une organisation neuve).

Et les organisations matricielles³ ?

Par expérience, en tant que directeurs opérationnels ou en tant que consultants, nous n'avons jamais rencontré de managers satisfaits du reporting matriciel. Il y aurait comme une réaction viscérale. Ce constat ne veut pas dire qu'une organisation matricielle soit à éviter. Il convient d'y réfléchir, de consulter les managers concernés et de trouver des solutions au cas par cas.

Cependant, avec le retour d'expérience de plus de vingt ans et un solide bon sens, on peut porter un jugement : ce type d'organisation est en quelque sorte une solution théorique séduisante pour faire face aux complexités des grandes entités. Il suffisait de mailler les liens hiérarchiques sur le papier et le tour était joué. Mais ce n'est pas si simple car le problème ou la pierre d'achoppement reste le facteur humain. Pour qu'une organisation matricielle fonc-

tionne convenablement il nous faudrait des personnes « parfaites » : mûres, sages, altruistes et patientes à toute épreuve. Comment par exemple peut-on imaginer deux managers (parfois même trois) qui ont le même souci de faire progresser les mêmes collaborateurs ?

À la réflexion et dans la concertation, on aboutirait aux solutions suivantes :

1. l'existence de deux chefs simultanés n'est valide que dans de rares cas où on ne peut faire autrement et après avoir clairement fixé les règles de fonctionnement (lettres de missions, autorité, reporting, rythme des rencontres, évaluation annuelle...).
2. le management « de siège » ou « administratif » (bureaucratie) est circonscrit pour qu'il soit sans autorité directe sur les opérationnels, car il est sans réelle valeur ajoutée pour ceux-ci. On risque sinon d'obtenir une valeur « retranchée ». On entend parfois : « ce n'est pas du soutien mais c'est une chape au-dessus de nous »
3. le management de proximité est favorisé : présence plus intense sur le terrain à l'écoute et au partage pour décider plus rapidement et pour développer l'entente.
4. Le pouvoir des experts (technocratie) est limité à des postes fonctionnels de soutien aux opérationnels.

La menace bureaucratique et technocratique est de plus en plus manifeste dans les grands

Quelle valeur ajoutée ?

Favoriser
le management
de proximité

³ Organisation ou la structure hiérarchique verticale classique se double d'une hiérarchie fonctionnelle transversale (Par exemple une équipe projet.)

groupes et renforce la complexité de la matrice. On devrait se poser la question de la vraie valeur ajoutée de chaque poste créé au siège ou dans les services purement fonctionnels. Les premières victimes sont paradoxalement les personnes qui les occupent. Ce sont souvent des jeunes, armés de grands diplômes. Ils cherchent

naturellement à se justifier en passant leur temps à « pousser des dossiers » et à se nourrir de chiffres imposés au terrain avec l'appui de la hiérarchie du siège et à générer beaucoup de présentations « power point ». Ceci alourdit, parfois même démoralise et paralyse le terrain, celui des vrais « rameurs » du cœur de métier. **Sarkis ROUHBAN**

A SUIVRE

Bienvenue à l'IFMP

Entretien avec Nicolas Jeanson, président de l'IFMP

Le CEE
en auto-formation...

L'Institut de Formation pour le Management des Personnes propose une formation complémentaire aux étudiants et jeunes professionnels qui souhaitent se préparer à leurs responsabilités d'encadrement. La visite du site Internet «BONJOUR TRAVAIL» (www.ifmp.org) révèle une multitude de points de convergence avec le CEE. Une rencontre s'imposait donc ...

Quelle est l'ambition de l'ifmp ?
L'ifmp offre une réponse aux attentes des étudiants ou jeunes professionnels qui souhaitent se perfectionner dans leur rôle de management en considérant le respect des personnes comme un impératif et non comme une option.

Le respect des autres ne va-t-il pas de soi ?

En apparence oui. Les entreprises ont besoin de managers efficaces et la plupart d'entre elles déclarent mettre l'homme au cœur de leurs préoccupations. Or, l'observation des entreprises révèle des situations assez contrastées. Dans l'action, ce qui apparaît comme assez naturel et devant aller de soi passe au second plan, voire dis-

paraît complètement. Entre les déclarations d'intentions et les réalités, l'écart est parfois abyssal ! L'expérience nous montre qu'il est possible de réduire cet écart en changeant de regard et de méthode. Le moteur de ce changement, c'est le respect des personnes au travail considéré comme un impératif qui doit s'imposer concrètement à tous, comme l'impératif d'efficacité. La question principale est de savoir comment s'y prendre. L'objet de la formation est donc de donner les points de repère pour réaliser pratiquement cet impératif autour de soi.

Quelle est la spécificité de l'ifmp ?

D'abord une méthode. Il nous semble très important de savoir

Une méthode,
un site web...

observer les réalités et de tirer les leçons des expériences réussies comme des loupées. Apprendre à regarder le fonctionnement des entreprises et à se poser des questions pour comprendre les causes de ce qui marche bien est essentiel. Ensuite une approche où les différentes composantes de la vie en entreprise apparaissent dans une cohérence où tout se tient. Beaucoup de jeunes nous disent qu'ils abordent certains thèmes pour la première fois parce que personne ne leur en a parlé sous cette forme, ni pendant leurs études, ni dans leur entreprise !

Privilégier la formation en petits groupes

Est-il possible de faire de l'auto-formation en utilisant le site Internet ?

«BONJOUR TRAVAIL» est un premier site accessible à tous. Les personnes qui suivent la formation reçoivent des identifiants pour accéder à l'ensemble des ressources pédagogiques hébergées sur un second site. Il est donc techniquement possible de se former seul en faisant les exercices proposés et en lisant les textes de référence. Mais nous pensons qu'il est beaucoup plus enrichissant de faire partie d'un groupe où chacun peut échanger son expérience et ses réflexions.

Comment démarrer la formation ?

Il faut prendre contact avec nous. L'ifmp fonctionne comme une franchise qui met à la disposition des personnes intéressées une méthode, des supports pédagogiques et un accompagnement sur mesure.

Les dirigeants et les cadres peuvent-ils tirer profit de votre site ?

Certainement ! S'ils peuvent trouver un peu de temps disponible pour prendre du recul, réfléchir et trouver des réponses à leurs questions. Pour ceux qui connaissent les stages CEE, la fréquentation de «BONJOUR TRAVAIL» peut être une occasion d'approfondir leur vision et leur pratique du management, dans une culture commune.

Quel bilan tirez-vous et quels sont vos projets ?

Nous avons démarré au mois de septembre dernier. Depuis, notre site vitrine a reçu 8 400 visiteurs qui ont consulté 22 250 pages. Ce n'est pas exceptionnel mais encourageant compte tenu des sujets abordés. Nous avons beaucoup travaillé sur la validation de nos supports pédagogiques. Nous souhaitons maintenant renforcer nos relations avec les écoles et les entreprises. Nous proposons notamment la création de «clubs de management» où les personnes volontaires se retrouvent en équipe pour accomplir le parcours de formation. Dans cette perspective, le partenariat avec les entreprises consiste à mettre à disposition de ces clubs des cadres expérimentés pour illustrer les thèmes abordés par leur témoignage au cours de conférences débats. En retour, ces clubs peuvent être des lieux où les entreprises peuvent rencontrer des personnes dont elles apprécieraient les profils de futurs managers.

Des résultats encourageants



VIENT DE PARAÎTRE

Cahier Bleu 145.

Retrouvez l'intégralité de la Journée Dirigeants 2007
Clara GAYMARD et Max MATTA.

Ce Cahier Bleu est compris dans l'abonnement à la lettre.
Pour les non abonnés, il est disponible sur commande au CEE (15 €)

ETYMOLOGIE

Écouter et entendre

Entendre du lat. class. *In-tendere* « tendre (regard, esprit, attention...) vers »

Écouter du lat. class. *auscultare* « entendre avec attention ; ajouter foi, obéir » D'abord on entend, on dirige son attention vers son interlocuteur, ce qui requiert de la disponibilité, de la concentration et la volonté de se centrer sur l'autre. Bien entendre, en ce sens, c'est déjà beaucoup. Écouter est plus exigeant. On accepte le propos de l'autre – ce qui ne veut pas dire qu'on y adhère – mais on y accorde du crédit (de la foi), voire même on accepte le risque d'être influencé et in fine d'acquiescer ! Tout un programme.

Frédéric de BUTLER

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – MAI-JUIN 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

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

**12 et 13 juin 2007
à Nantes**
**12 et 13 juillet 2007
à Paris**
**16 et 17 octobre 2007
à Nantes**

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**19 et 20 juin 2007
à Nantes**
**23 et 24 octobre 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.