



EDITO

A Dieu, Monsieur

Nous voudrions saluer ici la mémoire d'Édouard Michelin après sa tragique disparition. Michelin et le CEE se sont souvent croisés. François Michelin est intervenu à plusieurs reprises dans nos réunions.

Les réactions publiques au décès d'Édouard ont été impressionnantes : communiqués officiels, drapeaux en berne, large couverture médiatique... Les témoignages les plus émouvants étant ceux des ouvriers, des simples employés qui travaillent dans « la Maison ».

Quel message ! Ainsi il existe un capitalisme qui sème autre chose que les frustrations et la lutte des classes ? Ainsi, il est possible d'être attaché à ce point à son entreprise et à ses dirigeants ?

Oui, bien sûr me direz-vous, mais c'est rare. Et puis, il s'agit d'une entreprise familiale (de 130 000 salariés tout de même !).

Les autorités politiques ne devraient-elles pas se poser la question : Que faisons-nous pour favoriser le développement des entreprises patrimoniales et quels freins devrions-nous enlever pour leur permettre de survivre en plus grand nombre ?

Car, pour une entreprise qui réussit, combien meurent à cause des entraves réglementaires et financières de l'Administration ?

Mais avant tout, l'attachement des personnes à l'entreprise Michelin tient au fait que ses dirigeants ont des « valeurs » comme on dit aujourd'hui, en clair dans le cas présent : des convictions chrétiennes fortes, ancrées dans un souci d'exemplarité, de vérité et de service.

Alors merci et A Dieu, Monsieur.

Michel Valadier

REPERES

Un très bon vecteur pour le management de nos équipes

**Entretien avec Roch Brancour DRH
Et Jean-Michel Nowacki Directeur Industriel
de la Société Bezault (*)**

Voici environ 18 mois que nous nous sommes rencontrés, quels sont les points qui vous ont incités à poursuivre avec le CEE ?

Roch Brancour Je connaissais déjà le CEE ; dans l'entreprise où j'exerçais précédemment, j'avais envoyé des responsables d'équipe suivre des sessions en inter entreprises : ils étaient revenus enchantés.

Jean-Michel Nowacki C'est grâce à l'insistance de Roch Brancour que je suis allé découvrir la session de deux jours, car j'avais un préjugé défavorable : «*Encore une formation de plus !*»

Vous aviez développé en interne, une dynamique de progrès grâce à la méthode Kaisen.

J.-M.N. Cela dit, en parallèle je sentais un petit vide en matière de management, alors je me suis dit «*on va voir*»...

Nous sommes allés tous les deux participer à une session de deux jours en inter entreprises.

Après une première matinée un peu déroutante, les principes et les fondamentaux se sont emboîtés et je me suis dit : «*C'est un très bon vecteur pour le management de nos équipes*».

Le premier soir, j'étais tellement emballé, que j'avais hâte de revenir le lendemain.

Si bien que sur la route, avec Roch, nous avons commencé à appliquer la méthode des « plus plus, des bons ou des moins, etc. » pour évaluer la qualité de l'équipe d'encadrement.

C'est un outil simple mais qui débouche sur des applications importantes.

Puis, vous avez décidé d'aller plus loin, pouvez-vous nous dire maintenant avec le recul, quels sont les points majeurs qui ont caractérisé l'intervention du CEE ?

J.-M.N. Nous avons vécu deux phases : la première a eu lieu avec les cadres (responsables d'unité de production et responsables de service support). Parfois circonspects, ils ont apprécié de constater qu'ils avaient les mêmes problématiques de management d'équipe et de trouver des outils pour se parler des hommes. Puis la deuxième phase : les agents de maîtrise (responsables de secteur et chefs d'équipe). Ils ont vraiment été enthousiastes pour mettre en pratique.

Ainsi, nous avons un langage où les mots veulent dire la même chose, comme par exemple : « le clou et le marteau » ou les « strokes ».

Récemment, j'ai pu observer qu'avec la méthode CEE, un

agent de maîtrise était à l'aise pour aboutir au terme d'un entretien avec un opérateur sur des objectifs de progrès.

R.B. Entre les cadres et les agents de maîtrise, le dialogue est plus nourri, notamment au sujet des hommes.

Cette année, les agents de maîtrise ont pu être davantage impliqués entre-autres au moment de la période des augmentations individuelles et ils ont vraiment assumé leur rôle de manager, tant pour valoriser les augmentations que pour expliquer les raisons de non augmentation.

J.-M.N. Les agents de maîtrise se sentent armés pour aborder avec leurs collaborateurs les sujets délicats comme les recadrages ou les questions de salaire.

J'ai entendu tel agent de maîtrise dire : «*C'est moi qui ai pris la décision de ne pas vous attribuer une augmentation individuelle, voilà les conditions pour que vous puissiez être augmenté*» ; ou bien tel autre agent de maîtrise se démener pour faire progresser le coefficient d'un opérateur qui avait amélioré ses performances.

Et nous assistons à des résultats surprenants de la part d'opérateurs particulièrement difficiles qui se mettent à échan-

ger avec leurs responsables directs.

Voilà des exemples qui nous montrent que la spirale positive est enclenchée...

Et maintenant, quels sont les axes que vous envisagez de développer pour Bezault ?

R.B. Nous allons formaliser davantage le « tour d'équipe », puis mettre en place l'entretien annuel de progrès.

(*) La société Bezault, située à Longue (près de Saumur), emploie environ 400 personnes et fait partie du groupe Assa Abloy, premier fabricant et distributeur mondial de serrures et quincaillerie pour le bâtiment.

**Propos recueillis par
François Hélié de la Harie**

Les soucis de Noé

Dans l'année 2005, Dieu visita Noé qui n'habitait pas très loin de la mer et lui dit :

« Une fois encore, la terre est devenue invivable et surpeuplée et je dois agir. Construis une arche et rassemble un couple de chaque être vivant ainsi que quelques bon humains. Tu as six mois pour cela avant que je n'envoie la pluie pendant 40 jours et 40 nuits. »

6 mois plus tard, Dieu regarda en bas et vit Noé balayant sa cour, mais aucune arche.

« Noé » gronda t-il « Je vais bientôt envoyer la pluie, où est l'arche ? »

« Pardonne moi mon Dieu », implora Noé « mais les temps ont changé.

J'avais besoin d'un permis de construire pour commencer l'arche. J'ai dû me battre plusieurs mois avec l'inspecteur au sujet du système d'alarme pour l'incendie.

Pendant ce temps, mes voisins se sont réunis en association parce que je violais les règles du lotissement en construisant une arche dans ma cour et que j'allais

obstruer la vue. On a dû aller devant le conciliateur pour avoir un accord.

Ensuite, l'Urbanisme a déposé un mémoire sur les coûts des travaux nécessaires pour permettre à l'arche d'arriver jusqu'à la mer. J'ai eu beau leur dire que c'est la mer qui viendrait à l'arche, ils n'ont pas voulu me croire.

Obtenir du bois en quantité suffisante fut un autre problème. Les associations pour la protection de l'environnement se sont ligüées pour empêcher la coupe des arbres, sous prétexte qu'on allait détruire l'habitat de plusieurs espèces animales et ainsi les mettre en danger. J'ai tenté d'expliquer qu'au contraire tout ce bois servirait à sauver ces espèces, rien n'y a fait.

Quand j'ai commencé à rassembler les couples de différentes espèces animales, la SPA, le WWF, et Brigitte Bardot me sont tombés sur le dos sous prétexte que j'enfermais des animaux sauvages contre leur gré dans des pièces trop petites pour eux ; qu'en agissant ainsi, je faisais acte de cruauté envers les animaux.

Ensuite, l'agence gouvernementale pour le développement

durable a voulu lancer une étude sur l'impact pour l'environnement de ce fameux déluge. Dans le même temps je me débattais avec l'Administration sur l'emploi de travailleurs bénévoles dans la construction de l'arche.

Je les avais embauchés car les syndicats m'avaient interdit d'employer mes propres fils, disant que je ne devais faire appel qu'à des travailleurs hautement qualifiés dans la construction d'arche et si possible syndiqués.

Pour arranger les choses, le fisc a saisi tous mes avoirs, prétendant que je tentais de fuir le pays illégalement, suivi en cela par les douanes qui ont ajouté que je voulais faire passer la frontière à des espèces reconnues comme dangereuses.

Ainsi, pardonne moi, mon Dieu, mais je ne sais même pas si 10 ans auraient suffi à la construction de cette arche ».

Aussitôt, les nuages se dissipèrent et un magnifique arc en ciel apparut.

Noé leva la tête et dit « Tu ne vas pas détruire le monde ? »

« Pas la peine », répondit Dieu, « l'Administration s'en charge ».



Impliquer

Du latin *implicare* composé de *in* (dans) et *plicare* (plier). Littéralement *plier dedans, emmêler, entortiller*. Voilà une étymologie « tordue » pour le mot passe-partout du discours « managérial » ! Pas si sûr ! En effet, *être entortillé, intimement lié au sein d'un mélange*, appliqué aux collaborateurs peut décrire un mode d'immersion, d'assimilation complet au sein de l'entreprise. Par contre le mélange peut être inex-

tricable ce qui nous rapproche du sens courant « *mêlé à une affaire louche* ». Nous trouvons ici les deux conditions d'une implication réussie. Tout d'abord, que le collaborateur n'ait pas le sentiment d'être à ce point absorbé qu'il y perde sa liberté, voire son âme. Ensuite que l'appel à cette dynamique s'appuie sur des règles du jeu claires et honnêtes.

Frédéric de Butler

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

**25 et 26 octobre 2006
à Nantes**

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**13 et 14 septembre 2006
à Nantes**

**19 et 20 octobre 2006
à Annecy**

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.

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – JUIN-JUILLET 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
Pour nous contacter :
contact@cee-management.com
www.cee-management.com

ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32