



EDITO

J'ai fait un rêve : Je voyais un peuple français plein d'ardeur, d'initiatives, créatif, imaginatif et développant mille astuces, Hélas, au réveil, j'ai retrouvé la société assise sur ses droits et ses loisirs ; droit aux cinq semaines de congés payés, aux jours d'ancienneté, aux RTT ; sans oublier les jours d'arrêt maladie... Toutefois, quelques signes de réalisme demeurent : le développement de l'apprentissage, l'assouplissement des heures supplémentaires par rapport aux 35 heures, le maintien des seniors dans leur activité professionnelle, les premiers succès du CNE.

Mais voilà qu'émergent de nouvelles générations détenant le droit au bac, le droit à un emploi stable, à vie, sans prise de risque. Là encore, l'immobilisme, la frilosité, l'obsession du maintien des acquis, sans oublier les jeux de pouvoirs partisans et syndicaux, ont bloqué toute modernisation du code du travail. Cependant les signes demeurent. Le besoin de changement se fait de plus en plus pressant et finira par l'emporter. Alors nous serons à nouveau un peuple d'entrepreneurs.

Pierre de Rosanbo

Les cinq Règles CEE

Au CEE, nous avons toujours préféré prendre les bons moyens plutôt que les grands moyens.

Ils tiennent à quelques règles d'action que nous vous livrons, parce que si elles ont permis à des centaines d'entreprises de progresser depuis quarante ans, elles permettront demain à chacun de s'améliorer.

**PREMIÈRE RÈGLE :
Être avant de paraître,
Faire avant de dire.**

L'escalier se balaye par le haut, c'est d'abord à l'équipe de Direction puis au top management de montrer par des réalisations concrètes la direction à prendre. Nous avons déjà recueilli ce témoignage lors de stages : « *Ce que vous dites est vrai, parce que nous avons constaté qu'il y a déjà quelque chose de changé. Le patron a changé son comportement, il a fait ceci et cela pour nous rendre du pouvoir. C'est donc crédible* ».

Le responsable qui a fait avant de dire est crédible.

Faire, plutôt que dire, cela va très loin :

C'est préférer aux projets grandioses et inaccessibles les réalisations mêmes petites, qui rendent l'espoir, qui prouvent que c'est possible, qui dissipent le défaitisme.

C'est préférer les réalisations aux discussions stériles :

- Certains discutent sur la réduction des inégalités. Nous, nous donnons aux responsables le pouvoir de réduire l'inégalité entre le traitement et le mérite de chacun.
- Certains discutent sur la libre expression des salariés. Nous, nous préférons donner

Démontrer
avant de parler

aux responsables le pouvoir d'écouter et de répondre à leur équipe.

– Certains dissertent sur l'amélioration des conditions de travail.

Nous, nous donnons à la hiérarchie mission de prendre l'initiative des améliorations, de les réaliser.

– Certains dissertent sur les relations Industrie/Université. Nous, nous préférons aller dans les écoles, répondre à la demande des élèves, les recevoir chez nous, leur communiquer notre témoignage, répondre à leurs questions.

Voilà donc la première règle d'action et de méthode :

Faire avant de dire, Être avant de paraître.

DEUXIÈME RÈGLE :
S'adresser
aux responsables.

Il s'agit de rester au niveau du réel plutôt que dans l'idéologie. On cherchera toujours à s'adresser à ceux qui sont placés pour subir la sanction des faits, pour recevoir le retour des réalités : c'est-à-dire les responsables. Chacun au niveau de ses responsabilités.

S'adresser aux responsables, cela veut dire :

– que chacun a le droit de savoir,

– que chacun a le droit de pouvoir,
... dans le cadre de ses responsabilités.

Cela veut dire : au lieu de disserter sur le pouvoir, les contre-pouvoirs, la théorie du pouvoir, la justification du pouvoir, les fondements du pouvoir ; au lieu de mener des débats sur le pouvoir, rendre le pouvoir aux responsables. Une entreprise normande avait connu une grève dure et imprévue. A l'issue de la grève, le Directeur retient son encadrement pour une soirée et ouvre la réunion ainsi : « *Messieurs, nous avons souffert, parce que nous avons perdu le pouvoir. Je vous ai réunis parce que mon intention est de vous rendre le pouvoir. Nous sommes ici pour en étudier les moyens* ».

Inutile de dire l'impact d'une telle entrée en matière.

Rendre le pouvoir aux responsables et ne pas traiter hors de ses responsabilités, c'est aussi le meilleur moyen d'exorciser les utopies et les mots tronqués.

A l'issue d'une session dans une entreprise du Nord, un militant syndical actif déclarait devant ses collègues et son patron : « *Cette ligne de conduite me plaît, je suis prêt à jouer le jeu. D'ailleurs c'est cela que nous, nous appelons l'autogestion !* »

Ce qui compte, c'est la réalité, qui est plus importante

Parler
sans intermédiaires

que les mots qui passent de mode...

S'adresser aux responsables, cela veut dire ne retenir que les responsabilités, sans faire d'exception d'idéologie ou d'appartenance quelconque.

Mais cela veut dire aussi : refuser de traiter d'une question avec une personne qui n'assume pas de responsabilités dans le domaine.

plus sûr moyen de ne pas décrocher du réel ni sombrer dans l'utopie, l'idéologie ou l'esprit de système. Cette règle, nous nous la sommes toujours imposée.

Lorsque nous abordons un problème, c'est toujours pour arriver à la question : « Que faire ? » et y apporter une réponse, fondée sur des réalisations antérieures.

Faire déjà au mieux avec les pouvoirs que l'on a

TROISIÈME RÈGLE : Préférer les pouvoirs qu'on exerce aux droits qu'on revendique.

Ceci veut dire : exercer d'abord les pouvoirs que l'on a plutôt que revendiquer les pouvoirs que l'on n'a pas.

Cela s'applique à tous les niveaux.

Un chef d'équipe fera bien d'exercer les pouvoirs qu'il a, avant d'en réclamer plus à son chef de service.

Mais aussi un patron doit exercer les pouvoirs qu'il a avant de se plaindre de ceux qu'il n'a pas. Combien protestent contre les lois, les administrations, les conventions qui rognent leurs pouvoirs, et qui négligent d'exercer des pouvoirs qu'ils ont, comme d'informer leur hiérarchie en priorité, de la consulter, etc.

Il y a un corollaire : faire ce qui est actuellement possible, plutôt que disserter sur ce qui semble impossible. C'est le

QUATRIÈME RÈGLE : Améliorer les comportements avant d'améliorer les idées.

Créer une nouvelle pratique sociale avant de prétendre proposer une nouvelle pensée sociale.

Essayez de prêcher des bons principes à l'un de vos cadres. Dans la meilleure hypothèse vous parviendrez à le convaincre. Cela ne veut pas dire qu'il y conformera son action. Et vous courez le risque qu'il refuse, au moins intérieurement, votre discours, qu'il cherche des objections.

Mais aidez-le à améliorer son comportement. Montrez-lui qu'il a intérêt à pratiquer de telle manière, qu'il y trouvera un accroissement pour lui et pour les personnes qui dépendent de lui. Montrez-lui des réalisations, entraînez-le, tracez-lui une ligne de conduite.

Tracer une ligne de conduite

Un même langage pour tous

Il vous suivra beaucoup plus volontiers. Sa pratique s'améliorera et vous aurez souvent le plaisir de constater qu'ensuite, sa manière de raisonner s'améliorera, sa pensée deviendra plus claire. Parce qu'il cherchera à réfléchir sur son comportement et fera lui-même la réflexion qui s'impose : « *Si cela va mieux, pourquoi cela va-t-il mieux ?* »

Ces quelques principes d'action exorcisent les démons qui nous guettent : le défaitisme, la désertion, le pouvoir confisqué, le refuge dans l'utopie.

CINQUIÈME RÈGLE : N'avoir qu'un seul langage.

Un même langage veut dire : adhérer et pratiquer tous les mêmes règles. Tant qu'il y aura un langage pour les employés, un langage pour les dirigeants, un langage pour les agents de maîtrise, la société brisée subsistera avec ses séquelles de rancunes et d'incompréhension.

C'est pour cela que le CEE ne mobilise pas seulement les patrons mais tous les responsables, à quelque niveau qu'ils soient.

GROUPAMA

Groupama est une mutuelle d'assurances. Du fait de cette structure mutualiste, des administrateurs sont élus à chaque niveau de l'organisation institutionnelle : des caisses locales jusqu'à la fédération nationale Groupama en passant par les fédérations départementales et les caisses régionales.

La mission consiste à former ces élus, Présidents de caisses locales et administrateurs départementaux afin qu'ils puissent mieux remplir leur rôle.

Deux catégories de séminaires sont animés :

- Les uns centrés sur la prise de parole, pour mieux piloter et animer de façon vivante et dynamique les Assemblées générales annuelles des sociétaires.
- Les autres, pour permettre aux présidents de mieux animer leur conseil d'administration, afin d'impliquer et de faire participer leurs administrateurs, de constituer une véritable équipe et de confier des tâches et des missions en utilisant une bonne technique de délégation.



TEMOIGNAGE

Entretien avec
Guy GIRAUD-MOREL,
Directeur des Ressources humaines
de BERGERAT MONNOYEUR
Le CEE intervient depuis 2005 dans cette entreprise.

Le groupe Monnoyeur est un groupe familial qui fête son centenaire en 2006. Il compte plus de 9 000 collaborateurs, dont environ 20 % à l'étranger pour un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros.

**Développer
la responsabilisation
et le professionnalisme**

Au sein de ce groupe, Bergerat Monnoyeur constitue un sous-groupe qui a développé le premier réseau intégré de vente, réparation, et location des engins de travaux publics Caterpillar, d'abord en France, puis en Pologne, Roumanie, Belgique, Luxembourg et Algérie. Une filiale est spécialisée en France dans la location de matériel de TP de courte durée. Au total, le sous-groupe Bergerat Monnoyeur compte plus de 2 500 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de plus de 700 millions d'euros.

Pouvez-vous rappeler le diagnostic qui vous a amené à faire appel au CEE ?

Au-delà de la qualité et du prestige du matériel Caterpillar, la

force de Bergerat Monnoyeur réside dans la compétence de son personnel d'après-vente, bien formé, expert, reconnu comme tel sur notre marché. Elle réside aussi dans une forte culture basée sur **des valeurs fortes de responsabilisation**, de professionnalisme, de respect et de reconnaissance des individus et des clients. Bien évidemment cela suppose que l'entreprise dispose d'un encadrement bien choisi, motivé et formé.

C'était globalement le cas. En tout état de cause, il n'y avait pas chez Bergerat Monnoyeur de ces crises économiques ou sociales qui sont souvent les éléments déclencheurs d'actions de grande envergure.

Par contre, on pouvait constater une évolution vers des

Mieux animer
son équipe

promotions faites pour reconnaître de très bons techniciens ayant une très un fort attachement à leur entreprise. C'est louable mais cela ne fait pas forcément de bons encadrants, ni même des encadrants bien dans leur peau. On pouvait donc craindre un manque d'efficacité, voire une certaine démotivation des collaborateurs d'encadrement, alors même que, traditionnellement chez Bergerat Monnoyeur, et, comme ailleurs de plus en plus, nous leur demandons d'être avant tout des animateurs d'équipes.

Nous voulions donc donner un signe fort de reconnaissance à l'encadrement, mais également lui refixer son rôle et lui donner les moyens de l'exercer.

Je connaissais déjà le CEE et je savais donc qu'il était particulièrement adapté à la situation. Je n'ai toutefois pas voulu procéder seul au choix, afin que l'entreprise s'approprie l'action. Nous avons procédé comme pour un recrutement, avec détermination de trois cabinets présélectionnés qui ont eu le même temps de parole pour exposer leur proposition selon le même cahier des charges à un comité qui rassemble des responsables des diverses directions de l'entreprise, du siège et

du terrain. Le CEE est apparu à l'unanimité comme celui qui « *parlait le mieux le Bergerat Monnoyeur* » et qui percevait le mieux la culture et les enjeux de l'entreprise.

Qu'avez-vous constaté sur
le terrain après cette formation ?

Tout d'abord, je précise que je fais procéder pour nos principales actions ou réunions à une évaluation à chaud, anonyme, extrêmement précise et complète, reprenant toutes les séquences et laissant de nombreuses questions ouvertes. Le résultat a été un plébiscite. Cela a été confirmé par les retours que les uns et les autres nous avons.

Encore plus crédibles sont les retours que j'ai aujourd'hui sur le terrain alors que les premières formations ont démarré il y a bientôt un an. Sur un plan non mesurable, les encadrants me disent « **être libérés** », savoir comment s'adresser à leurs collaborateurs, se donner du temps pour faire leur tour d'atelier et discuter avec leur personnel. Sur un plan plus mesurable, les entretiens individuels sont désormais réalisés, les résultats sécurité sont en très nette amélioration, la communication s'améliore (tenue d'une réunion hebdomadaire avec comme point d'entrée la sécurité, diffusion d'un flash

Un excellent retour
du terrain

mensuel très lu sur les principaux paramètres de performance des régions et ateliers). Et finalement **le parler vrai** s'est correctement installé non seulement au sein des ateliers mais également entre les agents d'encadrement et leurs propres supérieurs hiérarchiques. Bref, j'obtiens la souplesse de fonctionnement que je pensais nécessaire de remettre dans notre organisation.

Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé dans l'approche du CEE ?

Le CEE correspond à nos besoins par son approche de fond et par l'apparente simplicité d'animation des sessions. Les valeurs du CEE et de Bergerat Monnoyeur sont à peu près les mêmes : respect des hommes, des clients, des actionnaires. Il était essentiel que l'action ne soit pas perçue comme une énième formation décidée par une DRH sur des critères purement intellectuels. Le CEE est apparu authentique et en phase avec la culture historique de l'entreprise.

Encore fallait-il intéresser notre cible. Et là je dois féliciter les

animateurs. La qualité de l'animation a été unanimement soulignée. Les stagiaires ont eu des animateurs très proches d'eux, leur parlant leur langage, partant de situations réellement vécues chez Bergerat Monnoyeur. Comme l'ont dit plusieurs stagiaires : « *On dirait qu'ils font partie de l'entreprise* ». Cela a été renforcé par le fait que nous avons été sollicités, au niveau du comité de direction, pour les ouvertures et les conclusions des stages, lesquelles ont donné lieu à des échanges comme il y en avait peu eu jusqu'alors.

Les stagiaires sont donc repartis en sachant mieux ce qu'ils devaient faire et comment le faire.

Je ne pourrais sans doute pas mieux manifester ma satisfaction qu'en indiquant que l'action est reconduite en 2006 à destination de l'encadrement du siège et sera systématiquement suivie par tout nouvel agent d'encadrement préalablement à sa nomination.

**Propos recueillis
par Jean Guéry
et Michel Valadier**

Les valeurs du CEE

Des exemples concrets

Compétence

Du latin *competere* (revenir à, s'accorder avec, être propre à). A l'origine, « compétence » est un terme juridique qui désigne la possibilité pour une juridiction de traiter une affaire. Par extension on en est venu au sens actuel : droit d'agir, de juger. Chez une personne, une compétence est une capacité d'action efficace face à une famille de situations. Par la compétence on dispose

à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser dans l'entreprise à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre les problèmes réels, bref, on est « accordé avec ». En langage CEE, la compétence associe connaissances, pouvoir d'agir et responsabilité. La compétence *revient* ainsi *au* réel, à celui qui subit les conséquences (le responsable).

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

14 et 15 juin 2006

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

13 et 14 septembre 2006

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 – AVRIL-MAI 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