



## EDITO

*L'analyse permanente du risque, pour soi et pour les autres, le respect des modes opératoires, associés au port des protections individuelles sont les meilleurs garants de l'intégrité des opérateurs. La sécurité et la santé au travail reposent sur le comportement des personnes, c'est donc devenu naturellement une responsabilité du management tout entier.*

*La maîtrise, par sa connaissance du métier et sa proximité des personnes est légitime, mais manque parfois de méthode et de crédibilité.*

*Son autorité est renforcée par l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs : quand un contremaître préconise la suppression d'une situation dangereuse, lui en donner les moyens effectifs renforce sa crédibilité.*

*La méthode : les règles du jeu du CEE renforcent la ligne hiérarchique, contribuent à développer des relations inter-personnelles fortes, propres à construire un management solidaire, basé sur le respect des personnes et le progrès par l'analyse des faits. Ainsi la sécurité est bien l'affaire de tous.*

**Jean GUÉRY**

## La place des hommes dans les principes d'action de Lafarge

**L**e groupe est aujourd'hui présent dans 75 pays, sur les 5 continents avec 75 000 collaborateurs et réalise 14 milliards d'Euros de chiffre d'affaires.

Nos métiers n'ont pas toujours été strictement les mêmes. Nous avons connu quelques essais, des erreurs et des échecs. L'entreprise a fait des recherches dans des nouveaux secteurs très divers et qui n'ont pas forcément abouti. C'est la vie d'une entreprise. Entré dans le groupe il y a 30 ans, j'ai pratiqué moi-même des métiers assez différents...

En 1995, nous nous sommes focalisés sur les matériaux avec un mot d'ordre : être les leaders mondiaux en matériaux de construction. Nous le sommes devenus après l'acquisition de Blue Circle en 2001.

Ces matériaux sont d'abord le ciment, qui est le cœur historique du groupe, qui constitue environ la moitié du CA, mais davantage en terme d'actifs et donc de résultats...

Les autres activités sont les granulats et le béton prêt à l'em-

ploi, la plaque de plâtre, en forte croissance, et enfin la tuile.

Dans tous les cas, ces produits sont des produits locaux. Ce sont des produits pondéreux, qui, sauf exception, ne se transportent pas loin de leur base....

Venons en à la culture de Lafarge. Elle s'est développée d'abord en France à partir de deux éléments essentiels :

D'abord la **confiance dans le progrès** de l'ingénieur français. Il y a trente ans, il ne savait pas trop ce qu'étaient le client ou le management, mais il a toujours cru qu'un problème posé est à moitié résolu, et qu'on peut faire progresser la technique mais aussi les hommes et leur capacité de progrès.

Le deuxième élément à la base de la culture du groupe est **l'humanisme chrétien**, et la place qu'il donne à l'homme dans l'entreprise. Bien sûr ce concept s'est maintenant laïcisé, mais il reste très fort dans notre culture.

La place donnée à l'homme a été reconnue très tôt dans l'histoire du groupe. Nous montrons dans la salle du conseil des médailles

L'entreprise est faite pour créer de la valeur

Mais la raison d'être de cette prospérité c'est l'homme

Passer de l'obéissance à la responsabilité

d'or reçues à l'occasion des Expositions universelles pour l'action sociale en faveur des employés et de leur famille.

Cette préoccupation vis-à-vis des salariés n'était pas exclusive d'une responsabilité plus large, à l'inverse d'autres entreprises qui avaient un dialogue social interne mais qui n'avaient pas forcément une responsabilité externe aussi affirmée. Marcel Demonque qui a, dans les années 60-70, le mieux formulé la doctrine de Lafarge, avait des formules magnifiques sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ceux que l'on appellerait aujourd'hui les « stakeholders ». Je ne résiste pas au plaisir de vous citer quelques phrases de Marcel Demonque, et de son successeur Olivier Lecerf. Sur le rôle de l'entreprise, Marcel Demonque écrit en 1960 : « *Le but immédiat est de produire et de vendre aux meilleures conditions économiques et ainsi de prospérer* ». En d'autres termes, la mission économique de l'entreprise est faite pour créer des richesses et de la valeur. Mais il ajoute : « *La raison d'être de la prospérité, c'est l'homme ; l'homme du dedans de l'entreprise, mais aussi l'homme du dehors, le consommateur des produits de l'entreprise qui ne doit être trompé ni sur la qualité ni sur les prix, les hommes de l'entreprise voisine qui ne doivent pas être menacés dans leur entreprise même par une concurrence déloyale ; l'Etat, pour préserver les citoyens des droits de l'entreprise ; finalement, l'homme tout court, l'homme de la rue est partie prenante à un bien*

*commun, que l'entreprise enrichit par sa prospérité et ses succès légitimes ou appauvrit par ses échecs et par ses succès illégitimes* ». Sur le dialogue social dans l'entreprise, dans un texte d'octobre 1958, il insiste sur le principe du dialogue systématique dans l'entreprise, tout en soulignant que « *l'aptitude au dialogue d'une entreprise n'est pas spontanée ni acquise une fois pour toute, même si elle s'est instaurée au prix d'un long et difficile effort* ». Il ajoute qu'elle doit rester « *consciente de la nécessité de respecter une valeur d'un autre ordre : l'efficacité* ».

Olivier Lecerf, 30 ans plus tard, a des mots différents pour parler un peu de la même chose : il parle des valeurs de l'entreprise telles que le travail créatif, l'esprit d'équipe, l'initiative, la liberté, la responsabilité. Il évoque le passage de la logique de l'obéissance à la logique de la responsabilité qu'il qualifie de véritable révolution pour l'entreprise. Il écrit encore : « *L'entreprise performante accepte d'aménager des espaces de liberté, ce qui n'exclut pas la mise en place de systèmes de contrôle* ». Des « Principes d'action » sont rédigés pour la première fois en 1975-1977 à l'initiative d'Olivier Lecerf et ont été mis à jour plusieurs fois pour aboutir au fascicule d'aujourd'hui. C'est lui qui est à l'initiative de la formule « **mettre l'homme au cœur de l'entreprise** ».

**Bertrand Collomb**

Extraits du CB N° 143

« **La Revanche de l'homme** »

## Règles du jeu multiculturelles ?

Lors de nos séminaires de management en France ou à l'étranger, à la question : « quelles valeurs vous sont chères ? », les gens donnent invariablement les mêmes réponses. De Paris à Mexico, en passant par Amman, quelle que soit leur origine ou leur religion, ils répondent dans un ordre quasi statistique : « respect, honnêteté, justice, confiance, liberté, vérité, responsabilité, courage, humilité, etc. ».

Le CEE a pour mission d'aider à progresser toute structure : entreprise, association, commune. Chaque organisation est une communauté d'hommes qui a besoin de règles claires et fermes pour pouvoir être et fonctionner. Nous proposons des règles du jeu simples. Ce qui est simple est généralement fécond et profond. Ce qui est profond pourrait être commun à toutes les cultures car il touche des valeurs universelles. Alors, les règles du CEE sont-elles vraiment multiculturelles ?

J'assistais il y a quelques mois à un colloque sur les différences multiculturelles. Un sage et savant chercheur français hautement diplômé, auteur de plusieurs livres, nous a fait un brillant exposé, fruit d'une longue et complexe recherche sociologique sur les nuances « profondes » de ces différences

entre le « et », le « ou », le « à travers » et le placement de la virgule d'une langue à une autre...

- Avez-vous examiné les valeurs communes à toutes ces cultures ?
- *Non, ce n'est pas le sujet.*
- N'est-ce pas là le premier sujet, celui qui rapproche les hommes ?
- *Oui... Mais ces valeurs ne se substituent pas aux autres !*

J'ai pensé qu'il était inutile d'aller plus loin car, sans vouloir porter un jugement personnel, j'ai supposé que notre chercheur ne pouvait ouvrir cette porte qui mènerait aux valeurs du cœur alors que son travail planait haut sur celles de l'intellect.

Lors de ces mêmes séminaires, à la question : « *qu'y a-t-il de plus profond que les valeurs ?* », chez les musulmans la réponse fuse : « *Allah* ». Chez les chrétiens, la réponse tarde à venir et elle vient timidement : « *les choses spirituelles* ». Chez les athées ou les agnostiques, le silence est souvent la seule réponse ; quelquefois on entend « *l'ordre philosophique* » ou, plus à la mode : « *le domaine du sens* ».

Bien sûr, notre mission ne portant que sur le management ne doit

L'accord sur les valeurs humaines

dépasse la culture

### Les valeurs pour dépasser les clivages

pas trop s'attarder sur les valeurs et sur ce qu'elles sous-tendent sauf en coaching individuel qui laisse au manager la liberté de poursuivre le cours de sa pensée en vue de son épanouissement et de son efficacité professionnelle. Cependant l'expérience nous a montré que ce passage par les valeurs est indispensable pour tenter de construire ou de consolider l'édifice et d'écartier tous les préjugés liés aux différences culturelles, aux clivages et aux cloisonnements innombrables : hiérarchie/terrain, bureau/production, anciens/nouveaux, diplômés/non diplômés, Paris/province, siège/usine, syndiqués/non-syndiqués, etc. Il est de même indispensable de s'y référer à nouveau lorsque la règle ne paraît pas convaincante ou lorsqu'on a du mal à la pratiquer assidûment.

### Reconnaître ses imperfections

Si la structure et son chef demeurent fermement ancrés dans ces règles du jeu au-delà des inévitables conflits, malentendus ou adversités, « le bateau » ne coulera pas. L'ensemble de ces règles forme ce qu'on appelle le mode de management ou la politique de gouvernement d'une structure. Plus les clivages sont grands et anciens, plus l'ancrage dans ces règles et l'exemplarité deviennent indispensables pour s'en sortir et assurer la pérennité dans la sérénité. Ceci est également vrai pour les structures de tout autre pays et pour des structures multiculturelles. Notre expérience démontre que Socrate avait

bien raison en disant à peu près ceci : « *Toute règle a des exceptions, mais le fait d'avoir des règles n'a pas d'exceptions* ».

Voici pour conclure un petit témoignage. Lors d'un séminaire où nous réfléchissions sur une règle du jeu fondamentale : **la première mission de tout responsable est de faire progresser son équipe** un cadre, membre d'un comité de direction multiculturel, interpellé, a lancé avec une honnêteté exemplaire : « *Je ne suis pas sûr que pour moi la priorité soit mon équipe, car spontanément c'est plutôt l'objectif à atteindre qui me préoccupe!* » Quelques collègues ont vite réagi de manière presque indignée. Sur cette remarque, ma réponse a été la suivante : « *Voici un homme que nous devons tous remercier. Ne pratique-t-il pas devant nous, en temps réel, les valeurs d'humilité, d'honnêteté et de courage ? Ne sommes-nous pas tous un peu hypocrites en disant mais ne faisant pas ? Partons de nos pratiques au quotidien, examinons-nous nous-mêmes et remettons-nous en cause. Reconnaissons nos imperfections d'êtres humains et ce n'est qu'alors que tout progrès deviendra possible et que la confiance, dans le respect et la vérité, grandira dans l'équipe.* »

Le patron était présent.

**Sarkis Rouhban**

## Etudiant à l'école du CEE :

**Interview d'Eudes CAILAULT,  
étudiant à l'École Supérieure du Bois et  
animateur d'un groupe d'étudiants IFCEI  
(Institut de Formation des élèves  
Ingénieurs) à Nantes.**

**Créer un groupe  
c'est facile**

**Comment vous est venue  
l'idée de créer un groupe  
IFCEI à Nantes ?**

Fin 2004, j'ai eu la chance de rencontrer Olivier Vandame DRH qui m'a fait part de ses activités dans le cadre de l'IFCEI et de ses liens avec le CEE.

Il m'a notamment indiqué tout l'intérêt, pour de futurs ingénieurs, de s'initier au management et de découvrir l'entreprise pendant ses études.

Comme beaucoup d'étudiants, je n'avais pas eu l'occasion d'y pénétrer ; par ailleurs, les questions sociales et humaines ne sont pas souvent abordées en cours.

J'ai alors réuni une quarantaine d'étudiants – de l'École Supérieure du Bois, Ecole des Mines – pour écouter une conférence que Nicolas Coupry, chef de production chez Dassault, est venu nous faire.

Son expérience IFCEI avec des étudiants de Poitiers nous a motivés : ainsi les premiers groupes de l'IFCEI ont pris forme à Nantes.

**Quels sont les points les plus  
instructifs que vous tirez de  
votre expérience IFCEI ?**

- 1) Une vision du rôle de l'encadrement et une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Par exemple : l'importance du rôle du manager schématisée à travers l'image de l'iceberg : quand les clients sont bien servis, il y a en amont une politique humaine qui est insufflée par les dirigeants.
- 2) Cela m'a permis de développer une expérience d'animateur : il faut préparer, « remotiver » et faire progresser une équipe d'étudiants...
- 3) Enfin, grâce à l'appui du CEE, nous avons pu établir des relations avec des professionnels qui nous font part de leurs expériences concrètes de terrain.

Par exemple, Patrick Jeanson, PDG de Lehon, est venu passer une soirée pour nous expliquer comment il a fait pour faire croître son entreprise de fournitures industrielles et faire évoluer les méthodes de travail,

**Et les résultats sont là**

### Des contacts avec les professionnels

abondant avec franchise, les difficultés à résoudre tant sur le plan humain que sur le plan commercial.

Nous avons également eu une conférence intéressante de Hugues Létondot, DRH, qui a insisté sur l'importance des règles du jeu et sur la responsabilisation et l'implication de chacun.

Un autre point nous a marqué ; ces professionnels semblent habités par des valeurs humaines : ils parlent avec franchise de faits concrets – de réussite ou de difficultés –, nous consacrent du temps malgré leurs responsabilités et ils ont évoqué leur souci de consacrer du temps à leur famille.

#### **Vous évoquez l'appui du CEE, pouvez-vous préciser ?**

Le CEE nous a aidé pour préparer certaines réunions ou nous conseiller sur la méthode de travail, répondre à nos questions et nous trouver des professionnels qui viennent témoigner de leur expérience.

Par ailleurs, plusieurs étudiants ont été invités, comme moi, à participer aux séminaires inter-entreprises sur « les fondements du management » et « développer des relations positives ».

C'est très enrichissant d'être au milieu de responsables opérationnels qui expliquent leurs situations et qui viennent réfléchir sur le meilleur moyen de fédérer leurs collaborateurs.

J'ai découvert que les règles du jeu du clou et du marteau, du parler vrai ou les cailloux noirs, s'adressent autant au directeur industriel d'une usine de 400 personnes, à un chef de service d'une entreprise d'ingénierie ou à un chef de magasin de vêtement.

De même, les discussions sur l'équité ou sur la finalité de l'entreprise, nous donnent de solides repères.

Les exercices d'entretien à partir de cas réels, sont aussi très formateurs : les 6 gares, savoir faire parler sont des outils concrets qui m'ont déjà servi...

#### **Si des étudiants voulaient lancer un groupe IFCEI, quels conseils lui donneriez-vous ?**

Je leur dirais de :

- 1) Trouver au moins 2 ou 3 étudiants bien motivés pour constituer un noyau de relais.
- 2) Avoir de la rigueur dans le planning de réunion ; par exemple, choisir un jour et une heure fixe, une semaine sur deux.
- 3) Ne pas hésiter à se faire aider pour préparer les topos, en cas de difficulté.
- 4) Ne pas baisser les bras si certains ont du mal à participer activement.

Et j'ajouterais que l'investissement personnel est récompensé par les apports de connaissances pratiques et la constitution d'un réseau d'adresses pour le futur.

**François Hélie**

### La rencontre avec le CEE

## L'ESA

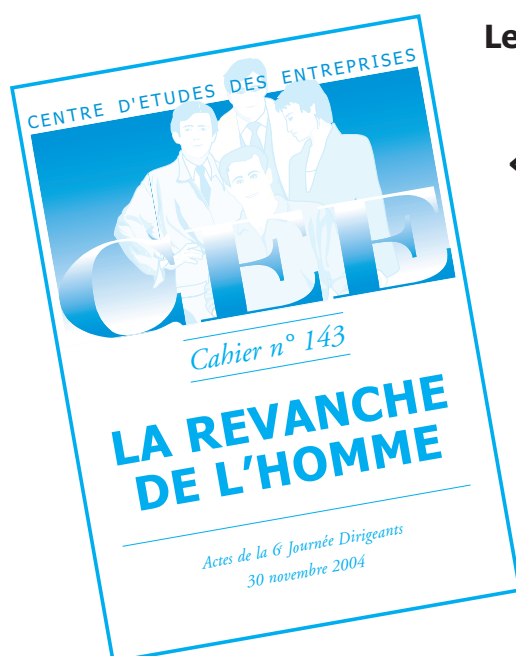
Voici dix ans, cette année, que le Centre d'Études des Entreprises « enseigne » le management aux étudiants en Conseil Technique en Assurance (Bac+3) et en Management International de l'Assurance (Bac+5) à l'École Supérieure d'Assurances<sup>1</sup>.

La formation dispensée à l'ESA tournée vers l'intégration professionnelle leur permettra d'exercer rapidement des activités de conduite de projets et des responsabilités hiérarchiques : l'apprentissage des règles du jeu qui favorisent les relations positives et la performance des équipes dispensé par le CEE contribue à donner aux étudiants les bases suffisantes pour répondre efficacement aux enjeux des métiers de l'Assurance et de la Bancassurance.

**Jean Guéry**

<sup>1</sup> L'École Supérieure d'Assurances, Etablissement d'Enseignement Supérieur Technique Privé, 95, boulevard Voltaire, 75011 Paris – Tél. : 01 47 00 17 26 – [www.esassurances.com](http://www.esassurances.com)

## Vient de paraître



### Le Cahier Bleu 143

#### « La Revanche de l'homme »

Témoignages de Bertrand COLLOMB (LAFARGE)  
et de Yves SIMON (ATAC)  
lors de la 6<sup>e</sup> journée dirigeants du CEE.

Le numéro : 17 €



## Qualité

Vient de *qualitas, qualis* : quel, de quelle sorte. La qualité (entendons ici les normes de qualité) est de l'ordre du « quoi ». Le « quoi » doit normalement être ordonné au « qui ». Autrement dit, l'entreprise qui pratique la qualité doit se centrer d'abord sur les hommes et non sur la qualité.

A ce propos, au cours d'un échange avec des ouvriers d'une usine, l'un d'eux m'a dit : « *Je me demande au bout du compte si*

*c'est moi ou si c'est la ferraille qui compte davantage aux yeux de mon chef !* »

Il n'y a pas de management durable, de garantie de qualité, de progrès de la qualité sans la primauté des personnes ; et ceci quelles que soient les versions présentes et futures des normes ISO.

Les systèmes sont faits pour l'homme et non l'inverse.

**Sarkis Rouhban**

---

## CARNET DE RENDEZ-VOUS

### Sessions interentreprises sur les thèmes :

#### Fondements du Management

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

**8 et 9 mars 2006  
à Nantes**

#### Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**22 et février 2006  
à Nantes**

---

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 – JANVIER-FEVRIER 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