



EDITO

Les observateurs économiques sont généralement d'accord sur le fait que l'ISF a provoqué le départ à l'étranger de plusieurs milliers de contribuables, dont plus de 3 500 dirigeants d'entreprise rien que sur ces dix dernières années. C'est une perte de dynamisme pour l'économie : en 6 ans, environ 15 milliards d'euros seraient allés s'investir hors de notre pays, à cause de l'ISF.

Ce constat objectif a conduit le gouvernement à accepter une réforme de l'ISF (insuffisante aux dires de certains), pour préserver le capital des entreprises, donc l'investissement, et en fin de compte les emplois.

Les opposants à la réforme ont aussitôt rétorqué en se plaçant sur le terrain de l'émotionnel : « problème de riches », « amendement de copains » etc.

Cette simplification démagogique « pauvres contre riches » a pour conséquence d'ouvrir un nouvel épisode de la lutte de classes...

Bien sûr, ces « anti-réformistes » se présentent comme les protecteurs des salariés, des faibles, comme si les intérêts des salariés et ceux des entrepreneurs n'étaient pas liés...

François HÉLIE

Le principe de subsidiarité dans l'entreprise

Ce mot un peu barbare a eu la faveur des médias à l'époque du traité de Maastricht.

Il apparaît pour la première fois au début du XX^e siècle dans la lettre encyclique de Pie XI « Quadragesimo anno » consacrée à la question sociale.

Du latin, *subsidium* : *subsidiarius*, soutien, de réserve. Celui qui pratique la subsidiarité vient en aide à celui qui a la mission principale. Ici, il faut comprendre « principal », au sens de « ce qui est premier ».

Dans toute société, l'élément principal ou premier en est sa « cellule de base » ; c'est elle qui vient en premier. Dans la société civile, c'est la famille ; société imparfaite car incomplète, nécessitant le soutien d'autres corps pour l'aider à vivre et à se développer.

Dans l'entreprise, la « cellule de base » varie d'une organisation à l'autre : ici ce sera l'usine ou le centre de profit ; là, le magasin ; ailleurs, un service particulier.

Appliquer le principe de subsidiarité dans l'entreprise, consiste à :

1) identifier sa « cellule de base »

– On peut s'aider de la question : par rapport au but de l'entreprise,

qui a chez nous la mission « principale » ?

2) placer les autres secteurs en « soutien »,

« de réserve » pour qu'ils viennent en aide et n'interviennent que :

- Lorsque la cellule de base aura atteint ses limites
- Lorsqu'il est préférable de regrouper telle action qui n'entre pas dans le cœur de métier ou dans la mission de ladite unité. Exemple : l'élaboration des feuilles de paye.

3) ordonner les niveaux de décision

– En partant de l'échelon premier, c'est-à-dire, celui du bas. En ce sens, la subsidiarité est une délégation à l'envers...

« Tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire » Jean-René Fourtou (ancien P.D.G. de Vivendi Universal et d'Aventis). En termes CEE cela veut dire, « laisser (lâcher) les marteaux le plus bas possible dans la ligne hiérarchique ».

Frédéric de Butler

TEMOIGNAGE

La subsidiarité, principe d'économie L'expérience des supermarchés ATAC

Les années 90 ont vu la grande distribution migrer d'un modèle latin qui s'appuie sur une dynamique humaine forte vers un modèle anglo-saxon plutôt orienté vers une dynamique outils ou process.

D'un côté, un modèle basé sur la décentralisation et la responsabilité, sur la promotion interne, et sur la capacité à « fabriquer de l'énergie ». De l'autre, un modèle axé sur une politique marketing qualitative, sur une organisation centralisée, sur une volonté forte de disposer de technologies de l'information à la pointe.

Ce sont deux visions opposées du fonctionnement d'une entreprise.

Bien entendu, on n'est jamais entièrement dans l'une des dynamiques à l'exclusion de l'autre. Nous voulions déterminer quelle proportion donner à ces deux logiques. D'un côté, la dynamique qui découle du process et y fait adhérer les hommes pour produire de la valeur. De l'autre, on s'appuie sur les hommes de l'entreprise afin qu'ils bâtissent eux-mêmes leurs outils, pour créer de la valeur.

Côté dynamique humaine, on bénéficie de réactivité (voire de pro-activité) et de créativité. En revanche, du désordre, des remises en question fréquentes, voire un manque de cohérence. Côté process, on gagne ordre et application au détriment parfois

de critiques, complexité et attentisme.

Nous avons choisi d'orienter notre approche sur la dynamique humaine de manière à ce que nos 400 points de vente soient acteurs. C'est-à-dire près des clients. Ici, nous retrouvons le principe de subsidiarité : pour que nos équipes soient capables d'écouter le client, nous devons être capables d'écouter nos équipes pour tenir compte de leurs spécificités. Cette dynamique, centrée sur les hommes, doit nous permettre d'avoir 400 petites entreprises disséminées sur toute la France. C'est ce que nous désignons à travers le principe de subsidiarité.

Cette définition, chaque collaborateur la connaît. C'est facile à écrire, c'est très compliqué à mettre en œuvre. Mais on s'accroche, - je m'accroche !- car j'ai la conviction que c'est la seule façon de rendre nos collaborateurs autonomes.

Arrêtons nous sur cette définition : « Qu'est ce qu'une initiative ? Par exemple, ai-je le droit d'appeler les magasins d'un nouveau nom ? Non ça je n'en ai pas le droit ». C'est difficile pour un responsable de ne pas intervenir

directement et de manager en « Raconte moi ce que tu as fait ». Ce principe doit donner à chacun dans nos magasins l'autorité adéquate pour trouver la solution adaptée le plus vite possible

On fait référence à des politiques et des valeurs. Encore faut-il qu'elles existent, qu'elles soient connues et appliquées. Nous avons travaillé simultanément au comité de Direction et avec des groupes de travail, à définir notre approche de la subsidiarité et ce socle de références.

Pour appliquer le principe de subsidiarité, nous avons mis en œuvre un certain nombre de jalons :

Jalon 1 : La lettre de mission :

C'est une véritable feuille de route qui va permettre de définir précisément le domaine d'autonomie du collaborateur, là où il devra remonter une information à son manager et les points où l'aval de son manager est requis.

Jalon 2 : C'est la mise en place de standards. Pourquoi ? Souvent, on confond autonomie et indépendance : « Je repeints le magasin en bleu et je change l'enseigne **car je suis autonome** ».

Nous avons défini trois niveaux de standard.

- a) Les pratiques : des fondamentaux, des points auxquels on ne peut déroger. Exemple : la conduite sur route est de rouler à droite ; chez Atac, notre nom même fait partie de ces standards.
- b) La méthode : ce sont des outils (contrôle de gestion, ressources humaines) qui vont permettre à nos collaborateurs de prendre des initiatives en s'appuyant sur des outils standardisés.
- c) Les initiatives entrepreneuriales sont des exemples d'initiatives possibles. On peut entrer ainsi dans un cercle vertueux de pratiques.
L'ensemble des standards contribuent aussi à donner un langage commun à toute l'entreprise...

Jalon 3 : Le travail en binôme :

Un directeur de région qui a une dizaine de magasins peut avoir deux façons d'aborder son job. La première : le rôle du facteur ; il arrive en voiture sur le parking,

remet au responsable du magasin les derniers documents envoyés par la centrale. Il fait un tour d'inspection du magasin, (lui) serre la main et s'en va voir un autre magasin. Ainsi, il en voit 4 ou 5 dans la journée (tournée), c'est une option.

Nous pensons que si nous voulons véritablement avoir des équipes responsables, autonomes et motivées, il doit y avoir une meilleure solution : le travail en binôme. C'est indispensable pour pratiquer le principe de subsidiarité. Cela permet d'éviter de passer de l'autonomie à l'indépendance. Ce principe s'adresse à tout manager opérationnel comme fonctionnel. Concrètement, le manager rencontre chaque collaborateur afin de définir avec lui son ou ses projets, les moyens nécessaires à leur réalisation et le planning de mise en œuvre. C'est un meilleur travail qui se fait à deux. Par exemple : «Voilà la problématique de mon magasin, voilà le constat que nous avons établi et les solutions qui nous semblent bonnes pour y

arriver». Ensuite, le manager a un rôle d'accompagnement de ses collaborateurs pour s'assurer de la mise en œuvre de ce plan d'action. Il n'intervient pas dans l'action quotidienne, par contre, il sera présent si le collaborateur a des difficultés.

Il s'agit bien de subsidiarité ; je laisse faire mes collaborateurs et si à un moment donné, ils en ont besoin, je suis là pour les aider. Cela nécessite de l'écoute et du temps. Dans ce cadre là, un directeur de région ne peut pas visiter quatre à cinq magasins par jour, mais il passera la journée dans un magasin. Il prend son temps, écoute son directeur de magasin, ses chefs de rayon, les caissières. Ainsi, il pourra bien appréhender la réalité.

Denis Simon,
DG des supermarchés ATAC
Christophe TESSIER,
Directeur Régional

Extrait du *cahier Bleu* n° 143 «La revanche de l'homme» (à paraître prochainement)

ETYMOLOGIE

Concret

Du latin *concretus, concretere* : se solidifier, solide, dont la structure est épaisse.

Les faits sont têtus parce qu'ils sont concrets. Les exemples sont parlants et en général convainquants, parce qu'ils sont solides :

on peut s'appuyer dessus ; ils donnent de la densité à une argumentation, un raisonnement. Une approche réaliste suppose de partir du concret, pour aller vers l'abstrait.

C'est pourquoi, nous devons toujours partir des faits, du réel,

pour aborder un souci, régler un problème ou faire progresser nos collaborateurs : De quoi s'agit-il ? Quel est le problème ? Pourquoi dites-vous cela ? Que proposez-vous ? Etc.

Michel Valadier



LE CEE en Jordanie chez LAFARGE

Le CEE a récemment démarré une mission d'accompagnement de la BU (Business Unit) de Jordanie du groupe Lafarge. Cette entité est composée d'un siège social à Amman et de deux cimenteries, l'une proche de la capitale et l'autre dans le désert du sud. Elle emploie plus de mille personnes.

Le comité de direction est multiculturel : jordaniens, marocains, libanais, français et américain.

En cohérence avec les principes d'action du groupe (« The Lafarge way »), le CEE a d'abord réuni et uni toute l'équipe de direction autour de valeurs universelles qui constituent les bases du management : respect, confiance et responsabilité ; mais aussi droiture, rigueur et service aux clients internes et externes. Ceci a permis à chacun de convenir de règles du jeu claires et efficaces.

L'étape suivante sera d'aider le comité de direction à redéfinir les missions (responsabilités) et pouvoirs de chacun de ses membres. Par la suite, nous déclinerons les mêmes fondamentaux à travers toute la hiérarchie. Ce travail sera associé à une réflexion sur les missions et pouvoirs de chacun afin d'améliorer la performance personnelle en vertical comme en transversal.

Sarkis Rouhban

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2005

LE NUMÉRO : 7 €

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

- Entreprise : 168 €
- Groupés par trois : 29 €
- 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

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.

**5 et 6 janvier 2006
à Annecy
22 et février 2006
à Nantes**

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.