



EDITO

## La responsabilité, sens et fécondité de l'homme

**Antoine de Saint-Exupéry nous a quittés il y a 61 ans.**

**Il n'était pas un écrivain ordinaire, il se voulait d'abord homme de terrain et c'est pour cela que ses réflexions sur l'homme nous sont précieuses. Elles nous aident à discerner ce qui compte, ce qui est fécond. Nous vous proposons ci-après l'une de ses observations sur la responsabilité, mise en forme par Alain Cadix (extrait du Cahier Bleu n° 124).**

*Au cours de nos interventions, nous accompagnons souvent des changements d'organisation. À cette occasion, la question des hommes prend aussi un tour quantitatif : combien de personnes par équipe ou par service ? Combien de niveaux hiérarchiques ? Combien d'agences rattacher à un responsable de zone ? Etc.*

*Y a-t-il des réponses types à ces questions ? Non, sans doute ; mais les réponses aberrantes sont fréquentes : équipe de direction à plus de 15 membres, directeur de département se partageant avec son adjoint plus de 80 entretiens annuels, équipes autonomes à plus de 20 participants...*

*Un prochain numéro des cahiers bleus tentera de faire la synthèse de nos observations et de nos réflexions sur cette question. Nous faisons déjà appel à nos lecteurs pour nous transmettre leurs témoignages, expériences et documents...*

**François Xavier HUARD**

On s'assemble chez nous autour de l'avion de Blériot et l'on cherche par la logique dans quelle voie il faut s'engager pour favoriser l'avion de demain. Trois commissions, vingt-deux sous-commissions cherchent, avant d'agir, à « comprendre » les événements. Mais on ne comprend que le passé. On ne « comprend » pas l'avenir, on le fonde.

Profiter des occasions n'est point tant signe d'astuce que de gravi-

tation interne. L'eau profite des occasions, de toutes les occasions. Mais l'organisme administratif qui se substitue au poids de la mer ignore que la digue est branlante ici et crevée là. Il n'en a pas connaissance expérimentale. Et il s'effraie de l'incohérence d'événements qui l'obligent à reconstruire son système, à modifier ses positions. Il ne s'adapte pas. La complexité des problèmes l'épouvante. Mais la plupart des problèmes sont simples si l'on ne déclenche pas

d'abord cette démarche critique de l'intelligence : l'instinct. On pourrait appeler ça simplement la vie. Si le boxeur avait besoin de résoudre ses équations pour assener son coup de poing ! Il faut avoir envie d'agir, alors on le trouvera bien le défaut de l'adversaire. **Mais l'organisme n'agit pas : il administre.**

Car nous crevons, non de croire à l'Administration – une mauvaise administration est une plaie – mais de croire que la structure administrative opère ou crée, ou gouverne quoi que ce soit qui soit en marche. Nous bâtissons le récipient, nous versons le liquide, mais nous oublions le ferment. La cuve est admirable mais il ne se passe rien dedans.

Il manque d'abord l'essentiel, **le pouvoir créateur des hommes.** Faites les peser la création et la machine se révélera admirable.

Il faut, pour que cette machine fonctionne, qu'on y installe l'homme, l'homme, car il est ferment créateur. Et **qu'on donne à l'homme le droit de créer.** Et c'est le droit à l'arbitraire. A la décision qui n'a pas à se justifier devant quatre commissions.

Cela porte un nom, **la responsabilité, avec ses avantages et ses risques.**

\*\*\*

Je connais un département où l'on a réquisitionné et abattu les génisses pleines. Et il n'y naîtra point de veaux. Essayez donc de trouver le responsable. Le responsable, c'est la machine aveugle qui a mal fonctionné. On avait oublié un paramètre dans l'équation différentielle. Personne

n'a été déplacé, expédié au bain ou fusillé. Toute sanction, d'ailleurs eût été injuste. Ce désastre vous a touché et vous vous penchez sur le problème. Sur la structure de la machine, sur les articles auteurs du règlement. Bientôt vous n'y comprenez rien. Vous ne découvrez pas exactement où l'affaire a manqué. Vous ne découvrez pas le hiatus coupable. Alors, qu'allez vous faire pour parer à une déficience dont vous n'avez pas compris la cause? Vous vous dites: « *Mon Dieu, c'est affolant, cet imbroglio!* » Vous ne trouverez pas d'article nouveau à introduire, sauf si vous avez du génie. Mais le génie ne se rencontre pas tous les jours. Alors vous ajouterez aux trois commissions une quatrième commission. Et les veaux crèveront toujours. Et vous direz : « *Tout est devenu trop complexe!* »

Cependant, je vous garantis que les veaux ne crèveront pas si vous faites venir un colonel :

– « Colonel, vous êtes responsable des réquisitions. Débrouillez vous. Si une seule génisse pleine est abattue, je fais de vous un caporal. »

Il est trop évident qu'aucune génisse pleine ne sera plus jamais abattue.

Car, que signifie « Responsable » ? Ca signifie exactement que la logique n'étant pas capable de saisir les événements à venir dans toute leur complexité, il est impossible de réduire les hommes au rôle de rouages d'une machine qui aurait pour mission de créer.

Chaque fois que l'on fonde un organisme, on dessert – par définition – la création. Chaque fois

que l'on crée une pente dans un homme, on sert la création. Toujours cette image de l'eau. L'eau de votre baignoire qui pèse sur le plancher se débrouille toujours pour passer. Au lieu de créer des organismes, vous feriez mieux de créer des chefs. **Mais des chefs responsables.** Et le chef responsable, vous verrez s'il accepte de ses subordonnés qu'ils ne soient pas à leur tour responsables. Ce sera une belle cascade. Un miracle.

\*\*\*

*L'expérience a toujours confirmé ce diagnostic de Saint-Exupéry : des chefs responsables cré-*

*ent des subordonnés responsables, et l'un ne va pas sans l'autre.*

*Combien se plaignent que des agents de maîtrise ne se conduisent pas en chefs responsables : nous avons constaté que c'est presque toujours parce que les cadres qui sont au-dessus d'eux ne sont pas vraiment responsables.*

*Et si ces cadres ne sont pas responsables, c'est qu'une structure leur permet de se désresponsabiliser. On ne les a pas mis en situation de naviguer sans bouée de sauvetage.*

**Alain CADIX**

REPERE

## Parler vrai et Écouter vrai : Pour un dialogue de vérité

Lors d'un séminaire CEE, durant l'exercice de la règle un, celle du « parler vrai », un responsable m'a dit : « *Vous devriez nous faire approfondir le sens de l'écoute* ».

Deux ans plus tard, l'exercice a pris pour moi le nom de « dialogue de vérité ».

En effet, « parler vrai » n'a de sens que si on est vraiment écouté. On devrait même d'abord écouler et « mettre un gardien à ses lèvres ». Pourquoi ?

Pour y répondre examinons ce qu'est l'écoute.

Étymologiquement, écouter c'est « ausculter », c'est-à-dire explorer, « tendre son attention vers, ou être attentif à ... afin d'aider ». Or être attentif n'est pas chose facile, vouloir aider encore moins. Cela exige une présence, un effort de concentration, un dessaisissement de soi-même. Deux motivations nous poussent à cet effort : soit notre intérêt personnel, soit le bien de l'autre ou le bien commun.

REPERE

Dans le premier cas, l'intérêt est de deux types : la contrainte (par exemple la peur d'échouer ou d'être licencié) ou le plaisir (par exemple voir un film passionnant). Ici, l'effort est presque inexistant quand je « bois » les paroles et les gestes d'un acteur. Là, l'effort est significatif mais faisable, quand j'écoute les consignes de mon chef pour accomplir une tâche. Dans ce labeur régi par le « principe de réalité », l'être humain cherche d'abord à gagner – outre « sa vie » – l'appartenance à un groupe pour se trouver lui-même mieux reconnu. Ce labeur nous mène pas à pas à la deuxième motivation régie par la valeur de service.

Ici, l'intérêt cède la place au vouloir du bien de l'autre ou du bien commun. Cette volonté de servir est de deux types : agir par devoir, mais alors on n'est pas encore détaché de la contrainte ou de la crainte ; ou la générosité qui est lié au don, à la liberté et à l'amour.

Comment peut-on servir avec désintérêt si on est centré sur soi-même ? Comment écouter si on croit que l'autre n'a rien à nous apprendre ou nous est « inférieur » ? Mieux écouter pour servir exige un travail intérieur d'oubli de soi et de modestie. Ce travail intérieur passe par l'écoute non de soi mais de ce qu'il y a en soi, en faisant silence et en prenant du recul pour repérer l'essentiel et l'important.

J'ai connu un dirigeant qui m'avoua sa difficulté à bien dialoguer avec ses collaborateurs à cause du stress et du manque de temps :

- « *Faites-vous violence et prenez rendez-vous avec chacun !*
- *C'est trop dur, ça me coûte de le faire car je suis accaparé par tout ce qu'il y a à faire sur le plan opérationnel et commercial... !*
- *Et bien commencez par prendre rendez-vous avec vous-même et par vous reposer ! »*

La qualité de l'écoute est donc graduelle. On ne peut pas imposer à ses collaborateurs un niveau d'écoute animé par l'esprit de service sans faire preuve d'angélisme et sans contrarier la délicate construction d'une équipe. N'est-ce pas d'abord l'éducation, l'histoire et la vie intérieure de chacun qui peut y mener ? Mais le responsable peut la favoriser par l'exemplarité et la reconnaissance. Mieux on écoute, mieux on est écouté. Une personne qui aime les monologues – populaire chez les managers – aura peu de chance d'être écoutée et aura du mal à bien écouter.

Moins on se projette sur l'autre (s'écouter dans ce qu'il dit), mieux on l'écoute, sans préjugés négatifs.

Le proverbe dit : « *l'idéal d'un sage, c'est une oreille qui écoute* », une oreille attentive, un esprit ouvert qui sonde au-delà des faits. En effet, bien que le travail de vérité passe souvent par les faits, il faut savoir les discerner sans se laisser piéger par les apparences ou par le manque de tolérance qui ne donne pas le droit à l'erreur.

Un cadre m'a dit : « *le meilleur cadeau que mon chef m'ait fait, c'est de m'avoir longuement écouté* ». Peut-être s'est-il senti accepté tel qu'il était, pour ce qu'il était et ainsi a été reconnu et valorisé.



REPERE

**En résumé, l'écoute la meilleure est celle qui est animée par les valeurs de respect, de service, et de modestie.**

Si le rôle d'un responsable est de faire progresser son équipe et si l'écoute fait grandir, on peut affirmer sans risque de se tromper que le premier rôle d'un manager est d'écouter.

Alors quand il parlera, il sera entendu, il fera autorité ; en un mot, il fera grandir ceux qui l'écoutent. Et son « parler vrai » sera animé par les valeurs de courage et de justice.

C'est un peu tout cela « parler vrai » et « écouter vrai ».

Il n'y a pas de véritable entente dans une équipe sans cet effort progressif de dialogue de vérité de la part de tous ses membres, mais surtout et d'abord de la part de son chef.

On peut extrapoler pour dire qu'il n'y a pas non plus de développement durable pour une entreprise sans ce même effort de la part de son dirigeant et sans un mode de management intégrant cette règle fondamentale.

Car si l'esprit de vérité rend plus libre, l'écoute et l'esprit de service sont contagieux jusque chez les clients et les fournisseurs qui deviendront des partenaires satisfaits et fidèles.

**Sarkis ROUHBAN**

TEMOIGNAGE

## DURA Automotive

Équipementier leader sur les commandes d'accélération et de freinage, DURA Automotive a une usine implantée au Mans depuis de nombreuses années. Avec l'arrivée de Pierre Jenny, jeune Directeur plein d'enthousiasme et d'idées, encadrement et personnel sont un peu bousculés dans leurs habitudes. Délégations, prise de responsabilités, innovations, management se déclinent peu à peu dans les ateliers. Pour soutenir cette mutation, une démarche est animée avec le CEE : « Responsables ». Cette dernière s'articule autour de quelques symboles forts : les 9 règles du jeu pour un management DURABLE. On y retrou-

ve les grands classiques mis en forme par DURA. Avoir et utiliser un langage commun est un atout précieux pour le changement !

PHOTO

# « La valeur perçue par le client »

**E**n milieu industriel, l'acte d'achat, est un processus complexe. On y retrouve, même si l'on s'en défend, un certain côté irrationnel, fait d'humeur, de parti pris et de croyances profondément ancrées en soi.

Grâce ou à cause de cela, le client est un personnage qui se montre selon les cas versatile, insaisissable, arrogant, désinvolte, difficile...

L'approche par la notion de Valeur se montre particulièrement féconde pour aborder ces domaines, encore faut-il en définir les contenus et présenter les outils qui permettent leur représentation.

Parmi ceux-ci, la « Boussole des Motivations d'achat » que l'on

peut dénommer aussi par extension la « Boussole de la Valeur perçue par le Client », est l'outil le plus important.

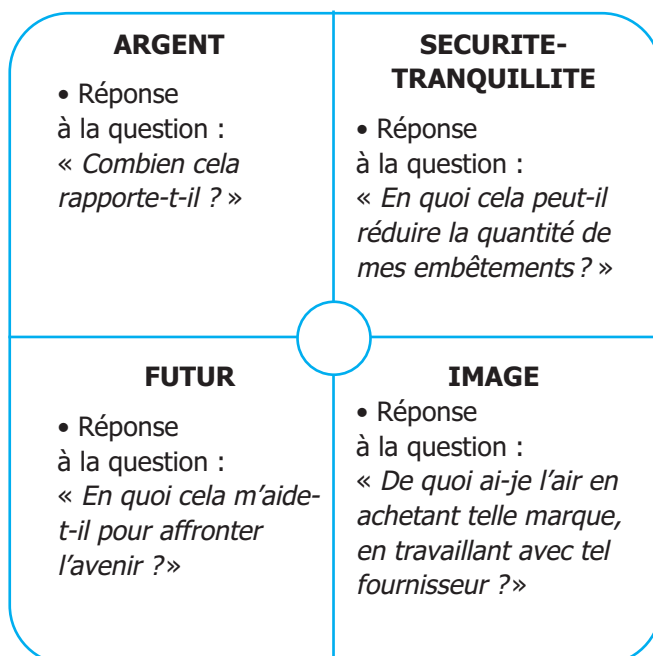
Vue du client et lorsqu'il se trouve face à une offre, cet outil traduit la réponse à la question « QU'EST CE QU'IL Y A LA-DEDANS POUR MOI ? ».

Il se décompose en termes de Bénéfices obtenus et en termes d'Efforts à consentir.

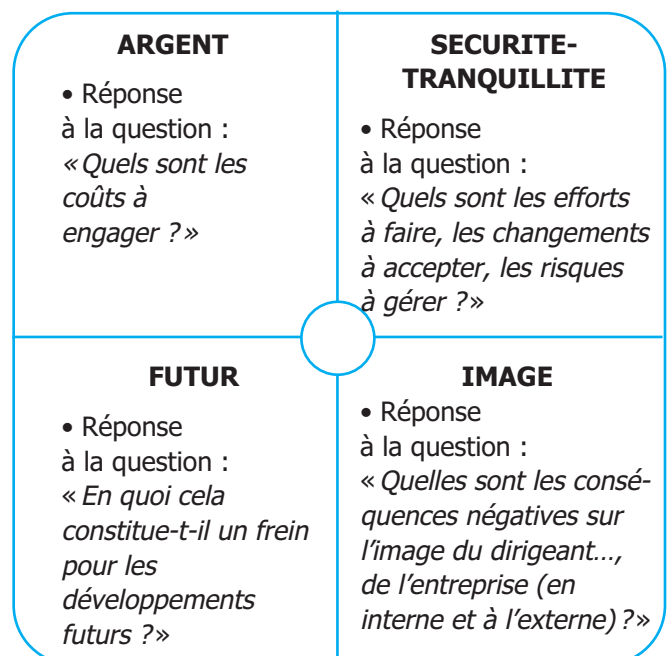
Il s'exprime à travers les quatre motivations d'achat rencontrées dans la recherche de la VALEUR, en milieu industriel et professionnel.

Il peut se présenter sous la forme suivante :

## La BOUSSOLE DES BENEFICES PERCUS



## LA BOUSSOLE DES EFFORTS CONSENTIS



***DANS LA BOUSSOLE DES BÉNÉFICES PERÇUS, on aura donc :***

**La motivation ARGENT**

Elle se concrétise au travers de la recherche d'un gain, d'une économie, d'un bénéfice, d'un temps de retour sur investissement plus motivant.

Le gain n'est pas obligatoirement visible au niveau de l'acte d'achat; il peut apparaître plus loin dans la CHAÎNE DES VALEURS caractérisant le processus de la R&D à la conception, de la fabrication jusqu'à la vente et dans le cycle de vie chez le client (visible dans le compte d'exploitation).

Le gain peut apparaître dans le bilan (économies sur les investissements, équipements et outillages, réduction des stocks, amélioration des taux d'occupation des équipements en place), réduction du compte clients.

**La motivation SÉCURITÉ-TRANQUILLITÉ**

Elle exprime la recherche de la diminution de la « QUANTITÉ D'EMBETEMENTS », autrement dit, la recherche d'une baisse du STRESS.

Elle peut porter sur le souci de se simplifier la vie, de réduire la pression, dans les opérations du quotidien.

Elle peut concerner des points comme : labels, garanties, conformité aux normes, essais, le respect des délais, les dépannages, la souplesse des livraisons...

**La motivation « PRESTIGE-IMAGE »**

Elle exprime les apports en terme de valorisation de soi et de son entreprise, face aux opérateurs

tels que ses propres clients, les fournisseurs, les pairs, les autorités territoriales, les banques le personnel interne ... Elle laisse parler son EGO.

**La motivation « FUTUR »**

Le FUTUR est constitué pour beaucoup par l'incertain ; il exprime le souci selon les cas, d'exister demain ou d'améliorer des performances.

***DANS LA BOUSSOLE DES EFFORTS CONSENTIS***

L'introduction de tout produit ou fournisseur nouveau dans l'entreprise implique, d'une certaine façon, d'avoir à faire un nouvel apprentissage, d'avoir à affronter des situations nouvelles, de nouveaux risques, de nouveaux conflits et des coûts spécifiques... Dans ce contexte, la Boussole de la Valeur peut se décliner pour décrire quels sont, en contrepartie des bénéfices perçus, les efforts à faire, les coûts à engager, les changements à accepter, pour accéder au nouveau produit.

**A QUOI ÇA SERT ?**

La Boussole de la Valeur est utilisée pour comparer des solutions alternatives (une offre de solution par rapport à son besoin ou par rapport à une proposition de la concurrence).

Dans la relation commerciale qui est caractéristique d'un échange, le fournisseur a également sa propre Boussole pour définir ses stratégies, prendre des initiatives et conduire ses actions. En cela, elle permet de mieux conduire la négociation.

**Michel Goyenche**



## FLASH SUR UNE MISSION

**F**lorette, groupe alimentaire spécialisé dans les préparations de crudités fraîches (salades), basé à Lessay (Manche) a demandé au CEE une enquête sur la qualité de la communication interne en vue d'améliorer son fonctionnement. Le regard d'un tiers s'avère utile pour dégager une photo objective et fournir une analyse qui s'oriente vers l'action. L'enquête se pratique par une cinquantaine d'entretiens semi-ouverts permettant, à partir d'un dialogue en confiance, une remontée d'info sans influence excessive de l'enquêteur ou du questionnaire.

**Pierre de Rosanbo**

### La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – SEPTEMBRE-OCTOBRE 2005

LE NUMÉRO : 6 €

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

- Entreprise : 160 €
- Groupés par trois : 280 €
- Particulier : 70 €
- Étudiant : 35 €
- Étranger : 80 €

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.

**26 et 27 octobre 2005**

#### Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**8 et 9 novembre 2005**

CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 950 € HT – Particulier : 140 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.  
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.