



EDITO

Les années passent et ne se ressemblent pas ; dicton si vrai en cette fin d'année 2004 marquée par la tragique catastrophe naturelle qui a si brusquement touché les pays du sud-est asiatique exposés à l'océan Indien. Les médias en parlent, tant et plus, comme rarement cela a été le cas dans le passé, éclairant autant le drame et ses conséquences que les élans de solidarité qu'il suscite. Cette supra médiatisation qui ne doit laisser aucun citoyen du monde riche de côté à presque aucun moment, provoque pourtant une impression de malaise. Les Français comme les autres pays riches ont donné dans un élan jamais vu plus de 70 millions d'euros, soit plus d'un euro par habitant ce qui est jugé exceptionnel. Cet élan ponctuel ne suffira évidemment pas à réparer les immenses conséquences matérielles, sociales et familiales de la catastrophe, mais soyons vigilants, il pourrait bien suffire à nous donner bonne conscience et à nous permettre de « zapper » sur d'autres sujets ; les vacances d'hiver approchent ! Aussi pour cette année 2005, faisons le vœu pour chacun de nous, que notre cœur ne batte pas en fonction seulement des émotions et des modes, mais que notre mémoire et notre culture chrétienne nous aident à regarder en profondeur, au-delà des apparences, ceux que nous côtoyons dans nos entreprises, dans nos familles, à donner joyeusement à ceux qui sont aujourd'hui démunis, à leur donner beaucoup, à donner sur le long terme, et au moins jusqu'à ce que cela nous prive.

Hugues Létondot

JOURNÉE DIRIGEANTS 2004

Une centaine de responsables et de dirigeants se sont retrouvés le 30 novembre dernier pour notre 6^e Journée Dirigeants.



Sérieux, pertinence des débats et convivialité : Bertrand Collomb pour Lafarge - Denis Simon pour ATAC - Damien Robert pour l'ANRU.

TEMOIGNAGE de Jean de Saint Chamas

co-fondateur du Centre d'Etude des Entreprises

« Merci et félicitation pour la réussite de la dernière Journée Dirigeants. Vous avez réuni une belle variété de participants : très intéressants.

Un des traits remarquables du réseau CEE est qu'on y parle français, sans tomber dans le pathos "managérial". Ca a toujours été une des raisons du succès CEE, de rester compréhensible par tous et de ne pas dissimuler le vide de la pensée sous le travesti d'un galimatias (Molière, toujours actuel !?). Bravo de réunir des gens qui gardent leur bon sens et y fondent leur réussite. »

Nous vous donnons dès à présent rendez-vous pour la Journée Dirigeants 2005.

Toute notre équipe vous présente
ses meilleurs vœux de nouvel an
pour vous, vos proches et vos entreprises.



Journée Dirigeants du 30 novembre 2004 - suite.

Le CEE mène un audit général des services dans une municipalité

Audit à la mairie
d'Oloron-Sainte-Marie

Dans les Pyrénées-Atlantiques, la mairie de la ville d'OLORON-SAINTE-MARIE (200 employés, pour une population de 12 000 habitants) a fait appel au CEE pour un audit général des services – qui sera suivi d'un accompagnement collectif et individuel – dans le but de développer un service public communal de qualité, réactif et efficient.

La démarche a été baptisée : « mieux être ensemble pour un meilleur service public rendu ».

Après la nomination d'un comité de pilotage ? et en accord avec celui-ci, nous avons effectué 30 entretiens individuels couvrant les élus, l'encadrement et le terrain, et 14 entretiens collectifs couvrant le cabinet du

maire ainsi que tous les services.

Le diagnostic, basé sur les questionnements, l'écoute et l'observation des faits, portait sur tous les domaines :

- Management : quelles lignes directrices ?, les missions sont-elles claires et bien définies ? Quelle perception de la hiérarchie ? Comment se passent les relations inter-services ?
- Organisation : Le fonctionnement global est-il satisfaisant ? Comment fonctionne chaque service (va/va pas) ?
- Personnel et moyens : Y a-t-il adéquation de la charge et des ressources ?

Ce diagnostic a été suivi d'une double restitution. Nous avons apporté un retour personnel et

confidentiel au maire concernant sa manière d'être et d'agir. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une restitution au comité de pilotage et à la municipalité. Cet exposé concernait tous les domaines cités ci-dessus et proposait une série de recommandations.

Accompagner pour aider tous les niveaux

En 2005, l'accompagnement collectif et individuel touchera le management global de la mairie, aux niveaux organisationnels et opérationnels :

- Aider à revoir l'organisation générale et à optimiser le fonctionnement charge/capacité de chaque service.

- Aider en particulier le service Finance à se restructurer, s'organiser et à se développer.

- Renforcer le rôle de chaque responsable pour qu'il obtienne davantage de pouvoirs de décision du maire, de ses adjoints et de sa propre hiérarchie ainsi que la définition d'objectifs clairs. Enfin, créativité et initiatives seront encouragées.

- Mettre en place des indicateurs de performance pour les différents aspects de l'action municipale.

- Encourager la communication avec le terrain : d'abord entrer dans le monde des agents par l'écoute, la consultation et la reconnaissance, ensuite les faire progresser par la sensibilisation aux projets de la mairie et au sens du service au public.

- Favoriser des réunions efficaces et constructives régulières dans chaque service et entre les services à tous les niveaux : échange d'information, sensibi-

lisation, coordination, synergie et anticipation pour mieux optimiser les ressources.

- Aider la DRH dans son projet de gestion des compétences et des carrières.

- Renforcer le vrai rôle des adjoints vis-à-vis du maire et des responsables hiérarchiques, en tant que garants des résultats. Ce travail aura pour conséquence de redonner un espace de présence et de disponibilité au maire et à ses adjoints. Ils pourront alors se consacrer à une meilleure écoute de la population et à prendre le recul et la réflexion nécessaires sur les grands projets de développement de la ville : Comment aider davantage les populations ? Comment favoriser le développement économique et culturel ?

Elargir le domaine d'action du CEE du monde professionnel et associatif vers les collectivités et le service public est à la fois enrichissant et gratifiant. En effet, c'est un domaine où un travail énorme est à faire et une approche structurée et suffisamment complète, s'appuyant sur des règles simples et sur l'implication de tous, se révèle efficace.

Cet élargissement démontre également que les fondamentaux d'un management basé sur des valeurs universelles sont partout les mêmes et font progresser les hommes lorsqu'ils sont reconnus et appliqués.

Sarkis ROUHBAN

Une volonté d'améliorer le service public

Collégialité

Vient du latin *collegium* : collègue. Corps de personne ayant la même dignité ou exerçant la même fonction.

De ce premier point, il est important de retenir qu'un fonctionnement collégial n'est vraiment possible qu'entre personnes de niveau et de responsabilité équivalent. Nous connaissons des Comités de Direction qui sont peu productifs parce qu'ils mélangent des niveaux de responsabilité disparates.

Collegium, collega a donné : collègue. Pour certains auteurs, collègue vient du latin *cum legare* : nommé avec. La notion de collègue suppose nommé « par quelqu'un » ; apparaît

alors la notion de chef, d'arbitre. Ce deuxième point est un élément indispensable pour faire vivre la collégialité.

(Cf. par exemple, l'organisation de type collégiale la plus ancienne encore existante : l'Eglise Catholique Romaine est gouvernée par le « collège des évêques unis au Pape, évêque comme eux, mais qui est leur chef » CEC 880).

Le fonctionnement collégial fructueux dans une entreprise est possible, si l'on respecte ses deux conditions : Etre entre collègues de responsabilités équivalentes, avec un chef au milieu !

Michel Valadier

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – JANVIER 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 01 02
Adresse électronique :
cee78230@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.

20 et 21 janvier 2005

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

10 et 11 mars 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.