



EDITO

Le récent rapport Camdessus a pointé, parmi d'autres sujets, un problème spécifique à la France : le sous-emploi des plus de 55 ans.

A la suite de la multiplication des incitations au départ de salariés âgés (FNE et PRP) de ces dernières années, cette tranche d'âge est largement sous-représentée dans nos entreprises.

Ce qui n'est pas sans influence sur les mentalités : un récent sondage montre que les Français rêvent de partir plus tôt en retraite, 57 ans paraissant l'âge idéal.

C'est un phénomène amplificateur du papy-boom prévu pour 2006, année qui verra les premiers départs massifs en retraite du baby-boom d'après-guerre.

Cela pose pour nos entreprises le grave problème de la transmission des compétences et des savoir-faire. Il n'est pas rare de voir certaines d'entre elles faire revenir des retraités ou pré-retraités pour assurer la formation des jeunes ou résoudre certains problèmes.

De plus, le risque est grand d'une rupture dans la pérennité de la culture d'entreprise, avec, à la clef, des conflits de générations.

Comment faire face et se préparer à ce choc démographique ? C'est un des thèmes qui sera abordé lors de notre « **Journée Dirigeants** » du 30 novembre, à laquelle vous êtes conviés.

Pierre de ROSANBO

REFLEXION

ISO 9000 : fin de cycle ?

Responsable de la Qualité au sein d'une entreprise d'ingénierie, je souhaite partager mes interrogations sur l'avenir des démarches de certification ISO 9000.

Il suffit d'avoir dans ses amis quelques consultants dans la partie pour se rendre compte de la morosité sinon de l'effondrement des activités de conseil en ce domaine. Les statistiques publiées par l'ISO montrent une stagnation du nombre de certificats ISO 9000 en Europe : 268 000 fin 2003 contre 293 000 fin 2002 et 270 000 fin 2001. En France, même tendance : 21 000 fin 2001 ; 19 900 fin 2002 ; 18 000 fin 2003. Si vous vous amusez à négocier avec les organismes certificateurs, vous bénéficierez d'une guerre des prix, de réduction dans le nombre de journées d'audit qui témoignent plus d'un produit en fin de cycle que d'une amélioration... de leur qualité d'intervention.

C'est pourquoi, nous nous proposons lors d'un prochain Cahier Bleu de lancer un débat sur le sujet, débat contradictoire avec les points de vue d'adversaires farouches de la certification (John SEDON auteur de « In pursuit of Quality : the case against ISO 9000 »), le regard d'un auditeur expert, déçu de l'évolution des organismes de certi-

fication, et celui de spécialistes qui restent attachés à la logique de certification.

En guise d'apéritif, je vous propose une lettre que je n'écrirai sans doute jamais : celle que j'avais envie d'envoyer à l'International Standard Organization au dernier soir de notre audit de renouvellement.

Nous sommes certifiés depuis 1995, passés en version 2000 dès 2001. Nous ne sommes pas exemplaires ; et j'ai trouvé les deux remarques de ce dernier audit bien indulgentes. Voilà pour relativiser la portée de ce témoignage, qui n'a d'autre objet que de lancer la discussion :

« Cher ISO,

En vous remerciant de toute l'attention, de la compétence, du souci de compréhension dont votre dernière équipe d'auditeurs a fait preuve, nous voulons vous faire part de notre intention d'abandonner la certification ISO 9000.

Certifiés ISO 9001 en 1995, passés en version 2000 dès l'année 2001, nous connaissons tous les mérites de cette norme. Elle a été, pendant un temps, un outil de mobilisation et de progrès. Audits, actions correctives deviennent des acquis.

Nous connaissons aussi les limites et le coût de l'ISO 9000.

Notre système ne s'est jamais complètement guéri d'une première introduction paperassière... qui a détruit d'excellentes pratiques de type "compagnonnage", peu à leur aise avec les exigences de traçabilité. Sans doute avons nous mal compris.

La norme vise trop large ; elle devient un modèle de management qui prétend embrasser toute l'entreprise – il faudrait

exiger des auditeurs 20 années d'expérience professionnelle dont 10 en direction Qualité et 10 de direction générale – au lieu de travailler à fond quelques points clés de contrôle, comme, pour nos métiers, la relecture, l'archivage, l'habilitation des personnes.

Malgré toutes les gymnastiques intellectuelles, en privilégiant le modèle séquentiel du "processus", elle s'adapte mal aux métiers de prestations de service intellectuel où contractualisation, conception, contrôle, réalisation, correction et prévention sont un seul et même acte de relation avec le client. Que de débats passionnés (très utiles pour gagner du temps lors des audits), de dialectiques et de dogmes (variant d'un auditeur à l'autre) parfaitement byzantins !

L'essentiel n'est pas là.

L'essentiel est affaire de priorité.

La première priorité est d'être différent pour ses clients. L'ISO 9000 n'est plus facteur de différence. Ce qui est – si l'on ose dire – normal pour une norme.

Il est une seconde priorité, qui est de sauvegarder les espaces de liberté nécessaires au progrès.

Peut-être victime de son succès, l'ISO 9000 souffre d'une espèce de monopole. Elle semble par-

**La priorité
pour le client**

fois devenue religion d'état avec ses travers de simonie, de faux dévots et d'ennuyeuse hypocrisie. Elle y ressemble surtout en vous condamnant à cette chaîne du malheur : "Cette onction est incontournable ; si vous ne vous certifiez pas par plaisir, obéissez du moins à la fatalité universelle." "Que vont dire vos clients ?"

N'y aurait-il pas d'autres voies de salut ? Et des clients intelligents ?

Le référentiel ISO 9000 a trop d'indulgence pour les modes de management bureaucratiques et "chiffreux", alors que scientifiques et créatifs savent que le progrès se niche dans l'observation des faits et les marges d'incertitude... que les managers savent comment leurs ratios peuvent masquer les mensonges petits et gros.

Qualité vient du latin *qualis* qui désigne ce qui fait qu'une réalité est unique, incomparable, à l'opposé de *quantis*, qui la réduit au : « combien ? ».

La norme rejoint en cela la grande liturgie – où l'esprit moralisateur et procédurier des Anglo-saxons se désincarne dans le cartésianisme et la technocratie des Français – qui submerge la comptabilité, le droit du travail, les marchés publics et la gouvernance des entreprises privées.

Elle privilégie par nature ce qui est opposable à un tiers. Un auditeur me disait avec satis-

faction : "Il faut toujours se préparer au contentieux", en oubliant tout ce qui est lié à la parole donnée, à la responsabilité qui dépasse la définition de fonction, à la spontanéité.

Nous ne vivons que trop dans un monde de règlements, dont certains tout à fait nécessaires, et de procédures, y compris judiciaires, pour ne pas aspirer à en faire l'économie chaque fois que possible.

Vive la liberté !

La qualité dans les années 80 doit son succès à une remise en cause de certains modes étroits de gestion industrielle. Elle ouvrait d'autres horizons là où le bureau des méthodes et le contrôle de gestion s'épuisaient à normaliser la performance.

Nous voulons faire de la qualité autrement, pour mieux servir, pour mieux travailler, pour mieux retrouver la passion. Le dernier service que nous rend la norme, c'est d'inviter à la rupture.

Nous continuerons à faire de la Qualité. Bien sûr, chaque fois que nous imaginerons un nouvel outil, une approche originale, nous entendons déjà les experts nous dire : "Mais cela est tout à fait dans l'esprit de la norme, regardez chapitre 12 verset 7. Cela pourrait se faire en restant certifié !"

Cela se fera hors certification, car notre but est de retrouver

Faire de la qualité autrement

une différence, en consacrant à nos clients – que nous n’agacerons plus avec des enquêtes fastidieuses – nos équipes et notre métier l’exclusivité de notre sérieux. »

J’accorde au lecteur que c’est un plaisir facile et injuste que de manquer de révérence

envers les référentiels. Et que la norme est sans doute moins coupable que ceux qui l’utilisent.

Nous aurons donc à formuler dans ce prochain numéro des Cahiers Bleus des propositions d’actions correctives.

François-Xavier Huard

REGLES DU JEU

Rapport de force ou dialogue de vérité ?

Un accord sur la prévention des conflits à la SNCF : rayon de soleil dans un ciel orageux ?

Allons-nous voir l’esprit de conflit systématique faire place à un dialogue social dans cette entreprise qui, à elle seule, totalise plus de 50 % des journées de grève en France ?

Autre grande première : la CGT signe l’accord ! Il est vrai que la condition requise est qu’il n’y ait pas de loi sur le service minimum. Ce chantage montre que le rapport de force est toujours latent. Toujours est-il que les syndicats vont accepter de parler et de négocier pendant une période de 10 jours avant de déposer un

préavis de grève. Les clients de la SNCF ne peuvent que se réjouir.

Mais ce dialogue social sera-t-il un « parler vrai », règle du jeu chère au CEE, qui consiste à s’appuyer sur les faits, en évitant les opinions et les idéologies ? Un grand chemin reste à faire. En effet, la signature de l’accord correspond-elle à une volonté d’éviter les conflits, ou bien, ce qui semble être le cas, au constat d’un rapport de force défavorable en ce qui concerne le service minimum ?

Pierre de Rosanbo

Finalité et moyens

En entreprise, en politique et même dans la vie courante, nous nous rendons souvent compte que nous avons du mal à nous recentrer sur nos finalités, submergés que nous sommes par les activités quotidiennes.

« **F**inalité » s'identifie au but, objectif à long terme, résultat mesurable ou identifiable. C'est la réponse au pourquoi, pour quoi, pour qui. C'est la mission de la direction dans une entreprise.

« Moyens » s'identifie aux pouvoirs, actions ou activités, tâches, leviers, savoirs et savoir-faire. C'est la réponse au « comment faire ». C'est le domaine du management.

Direction et management sont intimement liés du fait que les moyens doivent être ordonnés à la finalité. Tout responsable, quel que soit son titre ou son niveau, doit diriger avant de manager ; c'est-à-dire qu'il doit savoir en permanence où aller avant d'agir. C'est le propre de l'être humain avec sa liberté, son intelligence et sa volonté.

Malheureusement, nous expérimentons tous les jours notre difficulté à pouvoir garder le cap et il nous arrive parfois de confondre finalité et moyens. Il suffit de feuilleter les descriptifs de poste ou les référentiels de compétences pour s'en rendre compte...

D'ailleurs le terme « responsable » est couramment as-socié aux moyens et non à la finalité. En effet on entend souvent :

– « Je suis responsable de l'animation de mon équipe », au lieu de « je suis responsable de l'épanouissement et de la performance de mon équipe ».

– « Je suis responsable de la gestion financière », au lieu de « je suis responsable de la santé financière de mon entreprise ».

– « Je suis responsable du contact clients » au lieu de « je suis responsable du développement ou de la fidélisation des clients ».

N'est-il pas plus juste de dire : « Chacun doit être responsable des conséquences de ses actes » plutôt que « chacun doit être responsable de ses actes » ?

Cette confusion est fréquente au sommet même de la hiérarchie. Elle est source de désordre, de stress et de travail continu dans l'urgence.

Un jour, une personne qui assure la mission de DRH, « stressée » après ses vacances, s'est trouvée submergée par tous les soucis de ses nombreuses tâches qui l'attendent, par une « montagne de choses à faire » par elle et toute son équipe, me demandant par quoi commencer.

Je lui ai répondu : « Commencez par vous poser et réfléchissez à vos finalités ! Comment sinon peut-on prendre du recul, voir

Diriger avant
de manager

Se rencontrer
sur la finalité

ses priorités et aplanir cette montagne de tâches ? »...

Comment aider chacun à comprendre cet ordre des choses pour travailler dans la sérénité et l'efficacité dans un monde de plus en plus marqué par la vitesse ?

Le coaching individuel peut permettre de répondre à ces questions ; de plus il aide à faire un travail de vérité sur soi-même et ses propres valeurs. Par ailleurs, le CEE propose un travail collectif, en comité de direction – qui se déclinera ensuite à toute la hiérarchie – pour réfléchir sur :

- La responsabilité générale (ou mission) de chacun. Elle doit comprendre plusieurs responsabilités particulières. Dans le jargon du CEE, ce sont les « clous ». Ils doivent forcément tendre vers des finalités mesurables ou identifiables. Plus tard, les objectifs annuels seront au service de ces finalités.
- Les moyens ou pouvoirs (souvent décisionnels) correspondant à chaque responsabilité. Ce sont les « marteaux ». Le savoir et l'information en font partie.

Cette réflexion en profondeur doit être conclue par un engagement de tous de vouloir respecter ce

qui sera publié comme une « fiche de mission ».

Ce travail en amont est éminemment stratégique et aide à clarifier, sinon à améliorer, l'organisation existante. Il met au jour les défaillances organisationnelles, il responsabilise, il fait prendre du recul et il assainit les relations entre les hommes car les choses deviennent plus claires.

L'expérience montre que ce genre d'exercice paraît ardu au départ à cause de la confusion citée ci-dessus, mais finit souvent par avoir un effet libérateur car la « fiche de mission » bien pensée révèle la vraie valeur ajoutée, ou l'utilité noble de chaque personne ainsi que son positionnement dans la chaîne fournisseur-client (internes ou externes).

L'approche par la fonction risque de neutraliser la responsabilité, alors que la « fiche de mission » stimule à condition que celle-ci ne reste pas un bout de papier mais un outil vivant.

Pour l'anecdote, un DG m'a dit une fois : « Ce travail m'a fait gagner une heure par jour en faveur de ma famille ! »

Sarkis Rouhban

Raisonner en « mission »
plutôt qu'en « fonction »

DECOUVERTE

www.cee-management.com suivez le guide

Bienvenue sur le site du CEE. Vous y trouverez une présentation de notre approche, les rendez-vous proposés, les dernières lettres et Cahiers Bleus ainsi que le téléchargement du dépliant CEE et de la plaquette de présentation.





Subsidiarité

Du latin *subsidiarius*, *subsidium*: de réserve, soutien. Donné pour venir en aide à celui qui a la mission principale. Ici il faut considérer le principal, au sens de ce qui est premier (principal : vient de *princeps*, premier).

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

Dans l'entreprise, l'unité 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.

Vouloir appliquer le principe de subsidiarité dans l'entreprise, consiste d'abord à 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 » ?

Ensuite, il est aisé de placer les autres secteurs en « soutien », « de réserve » pour qu'ils viennent en aide et n'interviennent que lorsque cette unité aura atteint ses limites ou qu'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.

Enfin, il convient d'ordonner les niveaux de décision en partant de l'échelon premier et principal, c'est-à-dire, celui du bas.

Tout un programme !

Michel Valadier

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – NOVEMBRE 2004

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 :

Faciliter les relations sociales

22 et 23 novembre 2004

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

25 et 26 novembre 2004

10 et 11 mars 2005

Fondements du Management

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

20 et 21 janvier 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.



« LA REVANCHE DE L'HOMME ? »

Mardi 30 novembre 2004

Hôtel Lutetia - 45 boulevard Raspail - Paris 6^e

Métro Sèvre Babylone - Parking Square Boucicaut

14 h – 17 h 30

JOURNEE DIRIGEANTS

13 h 45

ACCUEIL

14 h 00

La subsidiarité, principe d'économie ?

Denis SIMON, Directeur Général des Supermarchés **ATAC**

Après une brève présentation du principe de subsidiarité, Denis Simon expliquera pourquoi et comment, dans le cadre d'un projet d'entreprise ambitieux, il cherche à faire vivre la subsidiarité dans tout le Groupe ATAC.

Appliquer ce principe est source de dynamisme et d'efficacité en mettant l'homme au cœur de l'entreprise et en favorisant l'initiative et l'autonomie.

15 h 45

PAUSE

16 h 00

La nouvelle loi sur la formation professionnelle, comment répondre ?

François-Xavier HUARD, Directeur des Relations Humaines de **SOGREAH** (Bureau d'études spécialisé dans les métiers de l'eau et de l'environnement)

Derrière un texte de compromis passablement complexe, des impacts financiers lourds, le spectre de l'esprit de système... et des enjeux passionnants : l'employabilité, l'implication personnelle dans le développement professionnel... pour une échéance immédiate, dont personne ne parle.

17 h 00

Le choc démographique, comment s'y préparer ?

Damien ROBERT, Chargé de mission à l'**ANRU**, Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (Cabinet de Jean-Louis BORLOO, Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale)

A partir de 2006, les entreprises et les administrations vont devoir faire face à un choc démographique d'une ampleur sans précédent. Quel sera son impact sur le marché du travail et sur le fonctionnement des entreprises ? Comment nos voisins s'y préparent-ils ? Quels modes de management mettre en place pour en tirer profit ?

18h – 20 h

COLLOQUE – DÉBAT

La place des hommes dans les principes d'action de LAFARGE

Bertrand COLLOMB, Président de LAFARGE

Le leader des matériaux de construction est connu pour sa volonté de mettre l'homme au cœur de l'entreprise. Comment concilier cela avec une culture de la performance ?

Comment partager cette vision dans des pays différents par leur culture et leur environnement naturel ?

Comment s'assurer que ces beaux principes sont pratiqués dans les équipes, sur le terrain ?

20 h 00

COCKTAIL