



EDITO

Décidément, la saison « ambiance morose » se prolonge et les guetteurs qui – inlassablement – annoncent « l'embellie de la reprise » font douter jusqu'aux mieux disposés d'entre nous !

Pendant ce temps, nos collaborateurs viennent chaque jour « prendre leur poste », assurer leur mission et servir les clients.

Et c'est à partir de ce dernier point : servir les clients, que plusieurs dirigeants et cadres nous ont dit avoir trouvé les ressources où puiser pour maintenir intacte la flamme, l'attention dans le travail bien fait et entretenir l'ambiance dans les équipes ; en attendant l'été !

Michel VALADIER

Manager dans une œuvre d'éducation : La Fondation d'Auteuil

Témoignages de François Métillon, RRH Yves Déau et Bertrand Perroy, chefs d'établissement

Voici bientôt un an, vous avez décidé de faire intervenir le CEE à la Maison Daniel Brottier, quels sont les éléments qui ont guidé votre choix ?

Bertrand Perroy : « Nous étions tous très prudents, car on sortait d'une formation avec l'un de vos concurrents qui nous avait déçus ».

Yves Déau : « Le contenu était abstrait et compliqué. La bibliographie était copieuse, mais la théorie nous intéresse peu. Nous cherchons surtout à donner des choses simples et concrètes pour que nos collaborateurs puissent les utiliser ».

François Métillon : « J'avais eu l'occasion de participer à un sémi-

naire interentreprise : le contenu me paraissait adapté à l'objectif de la Maison Daniel Brottier : remettre le style de management en cohérence avec la finalité de la Fondation. »

Avec le recul, pouvez-vous nous dire maintenant quels sont les points majeurs qui ont caractérisé l'intervention du CEE ?

Y.D. : « C'est simple et concret ! Nos collaborateurs l'ont exprimé ; ils ont été intéressés par l'aspect concret de la formation. Les principes du CEE associés à des images un peu surprenantes comme le "clou et le marteau" sont très simples à comprendre. »

F.M. : « Du fait que c'est simple, tout le monde comprend et comme

ces principes concernent autant la direction que l'encadrement, cela donne une culture commune ».

Avez-vous décelé des évolutions marquantes dans le fonctionnement ?

Y.D. : « En tant que chef d'établissement, je suis plus attentif aux missions de mes collaborateurs directs ; par exemple, je les responsabilise davantage, soit pour résoudre des difficultés, soit pour leur faire prendre des décisions concernant les jeunes. Si un de leurs collaborateurs vient me voir pour valider un projet, je l'invite à voir son responsable direct ».

B.P. : « Du reste, les chefs de services et les RE* comprennent

mieux leur rôle hiérarchique. Par exemple, ils rendent des comptes sur leurs activités et sur le suivi de leurs équipes d'abord à leur responsable direct.

Quand une décision est prise au sein de l'équipe de direction, celle-ci est relayée par l'encadrement ».

B.P. : « Le deuxième séminaire sur la connaissance de soi et la conduite d'entretien a été très apprécié : les exercices concernaient des cas proches de la vie quotidienne à la Fondation ; cela leur a permis d'acquérir des outils concrets qui les aident quand ils font le point avec un collaborateur ».

* Personne qui encadre une équipe d'éducateurs.

Y.D. : « Cette formation laisse des traces dans notre langage ; on entend parler de "cailloux noirs", de "parler vrai" ou de "stroke". Je me suis moi-même surpris à évoquer le clou et le marteau dans un réunion à l'extérieur ; devant l'interrogation des gens qui ne connaissaient pas cette image, je leur ai donné l'explication... ».

F.M. : « Le bilan général de ces actions est positif, il faut préciser que l'implication des deux chefs d'établissement a été déterminante : quand l'exemple vient d'en haut ça suit sur le terrain ».

Témoignage recueillis
par **François Hélie**

Les valeurs, les missions et les talents

« Je vis mal dans mon milieu professionnel car j'essaie de rester honnête »

« Il faut savoir être loup dans un monde de loups »

« Arrêtons les conneries, le but c'est de faire du fric »

Voilà un échantillon de ce qu'on me déclare parfois lors des premières séances de coaching. D'autres discours entendus lors de séminaires de direction :

« Ce qui compte ce sont les résultats »

« On est là pour accomplir des objectifs à partir d'une stratégie bien définie »

« Le vrai problème c'est un manque de procédures »

Notre monde professionnel vit sous la tyrannie des objectifs, du quantitatif et de l'administratif. Le fruit et la source de cette tyrannie se trouvent dans le profit comme seule finalité.

Les penseurs modernes, se rendant compte de l'impasse, ont inventé des « score-cards » pour y remédier. Pourtant, le mot « score » n'est-il pas de la même famille que « objectif » et « quantité » ?

Les hommes sont ainsi désorientés et ne donnent plus de sens à ce qu'ils font et parfois même à ce qu'ils sont. Il n'y a plus ni étoile polaire ni étoile de la mer pour les guider. Le mal faire mène au mal-être et on a du mal-à-le-dire (maladie).

Notre monde professionnel, à l'image de notre société, est malade.

Pour s'en sortir, l'homme est appelé à faire une halte pour prendre un peu de recul et opérer une introspection : pourquoi ? pour quoi ? pour qui ? Ce travail sur soi mobilise toute la personne

et pas seulement la raison. C'est un travail qui conduit au-delà de la simple morale ou éthique.

La quête de sens peut ainsi commencer. Elle mènerait chacun à se poser une autre question : quelles sont mes **valeurs** ?

Or, je crois qu'il existe des valeurs universelles et que le cœur de l'homme les connaît. Celui-ci est unique comme un diamant. Et tout diamant a une taille et des facettes uniques qui réfléchissent des lumières spécifiques. L'épanouissement de chaque personne réside dans la réflexion de ces rayons au service des autres. Si nous faisons l'analogie entre valeurs personnelles et facettes du diamant, la **mission** de chaque personne sera d'éclairer les autres par ces facettes (force, justice, créativité, intelligence, connaissance, courage, persévérance, rigueur, douceur, perfection, vitalité, renouvellement, partage...).

Ces éclairages seront perçus par les autres comme des **talents**.

Le premier rôle de tout dirigeant sera alors de favoriser le développement des talents de chaque personne, au service du bien commun.

Le coaching est une manière d'aider le dirigeant à découvrir ou confirmer ses propres valeurs et de les vivre. Il peut ensuite mettre en place une politique générale et un environnement favorables au développement de la personne et de l'entreprise.

Il n'y aura pas de véritable développement durable sans une véritable introspection individuelle. Et la plus urgente des introspections est celle du dirigeant puisque « l'escalier se balaie par le haut ».

Pour illustrer ces propos, voici une anecdote.

1. J'ai eu l'occasion d'être invité comme membre du jury à Sup-Aéro de Toulouse et d'écouter des

étudiants exposer leur projet de management de fin d'études. Des Polytechniciens côtoyant des Mines pour montrer avec force chiffres et projections long terme comment Vivendi-Universal déjà au faite de sa gloire, allait encore se développer. Je leur ai demandé s'ils avaient bien réfléchi sur les vraies motivations ou finalités de la direction, sur les finalités « qualitatives », sur la durabilité dudit développement. Grand fut leur étonnement devant une telle interrogation « hors sujet ». Quelques mois plus tard, ayant découvert comme tout le monde ce qui est advenu de cette épopée franco-américaine, je me suis mis à espérer que ces jeunes élites allaient faire le lien avec la question « déroutante » qui avait frappé leurs oreilles.

En entreprise, on ne peut impunément travailler durablement contre l'homme.

Sarkis ROUHBAN

Cephac Europe (Groupe Aster-Cephac) est un laboratoire de recherche, dont la mission est de fournir des prestations aux industries pharmaceutiques, pour la mise au point de médicaments.

Leader européen, l'entreprise emploie 110 personnes à proximité de Poitiers.

La direction a demandé au CEE de l'aider pour maintenir et développer les performances des collaborateurs.

La mission s'est déroulée en 2 temps :

- 1) réflexion sur le rôle et les missions de l'encadrement, selon les principes simples du CEE, suivi notamment de la mise en place du « tour d'équipe » ;
- 2) puis un an après, mise en œuvre de l'« entretien annuel » :
 - conseil pour la méthode et les supports,
 - formation à la conduite d'entretien avec « objectif de progrès ».

NOTEZ
SUR VOS AGENDAS

**Journée dirigeants
du CEE :
mardi 30 novembre 2004
à
l'hôtel Lutetia**

puis à 18 heures :
Conférence de
M. Bertrand Collomb,
président de Lafarge :

« la place des hommes
dans les "principes d'action"
de Lafarge. »

La lettre du CEE
BIMESTRIELLE – JUIN 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

ÉTYMOLOGIE : **Participer**

Du latin *pars*: part et *capere*: prendre. Littéralement prendre part. Celui qui prend part à un projet, apporte sa part (en prenant son lot de l'objectif commun). Lorsque le résultat est atteint, il peut s'associer au succès en prenant sa part des récompenses. Participer c'est ainsi donner et recevoir, échanger. Participation et communication (mise en commun, partage) sont intimement liées. L'une ne va pas sans l'autre. Il n'y a pas de bonne communication sans participation. Communiquer sur un nou-

veau programme ne se limite pas à la transmission d'un message, mais sollicite la participation active des destinataires invités à s'exprimer sur le projet.

Participer à une décision, c'est apporter ses idées et prendre en retour sa part de responsabilité. C'est pourquoi le management participatif – qui associe chaque membre de l'équipe aux décisions et aux projets communs – est un style de management qui développe la responsabilité.

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 juin 2004
7 et 8 octobre 2004**

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

21 et 22 octobre 2004

Faciliter les relations sociales

**27 et 28 septembre 2004
22 et 23 novembre 2004**

PARTICIPATION AUX FRAIS
PAR PERSONNE :
Entreprise : 950 € HT
Particulier : 140 € HT

Se connaître pour comprendre les autres

10 septembre 2004

PARTICIPATION AUX FRAIS
PAR PERSONNE :
Entreprise : 500 € HT
Particulier : 100 € HT



POUR CES QUATRE SESSIONS,
CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.



D'autres renseignements peuvent
vous être fournis au
+33 (0) 1 39 17 01 01.

Un dossier complet sera envoyé
sur demande.