



EDITO

Le PDG d'une usine leader sur son marché dépose le bilan pour remettre en cause la pression d'actionnaires anonymes et distants ; 140 vacanciers engloutis dans un Boeing régulièrement et réglementairement inspecté mais revendu sept fois depuis sa mise en service ; la SNCF relaxée parce que ses agents, qui avaient fait voyager trois handicapés en fauteuil roulant dans la soute à marchandises, n'ont pas été estimés suffisamment responsables pour engager la compagnie : les grands ou petits drames qui occupent nos médias burinent chaque jour en creux la louange des vrais responsables, ceux dont l'optimisme active nos entreprises, et souligne ainsi l'importance d'une direction, d'un dirigeant qui, indirectement, invisiblement mais certainement, crée les conditions des comportements positifs.

François-Xavier Huard

Délégation et motivation : la spirale positive !

Comment mettre en place un fonctionnement d'équipe qui favorise l'efficacité dans le travail ?

A cette question, que chaque manager se pose régulièrement, le CEE répond dans ses séminaires pour l'encadrement : autonomie, information et reconnaissance favorisent l'implication personnelle et sont le résultat d'un comportement exemplaire du manager.

Quand nous nous plaignons de nos collaborateurs – « *ils ne sont pas assez dynamiques, pas assez motivés : il n'y a rien à en tirer, il faut changer l'équipe...* » – avons-nous à l'esprit que nous avons peut-être les collaborateurs que nous méritons ?

« *Pourtant, dans les débuts, l'équipe était motivée ; les personnes sont capables – elles l'ont prouvé ... autrefois ! Que s'est-il passé pour que plus personne ne prenne d'initiative, pire, pour que nous soyons désormais dérangés pour des décisions quotidiennes qui étaient prises sans nous auparavant ?* »



L'aube se lève sur 2004,

Pierre de Rosanbo, Hugues Létondot, Frédéric de Butler, Michel Valadier, Marie-Alix de Varax, François Hélie, Sarkis Rouhban, Jean-Marie Désautard, Anne Saint-Arroman, François-Xavier Huard et Jean Guéry,

vous souhaitez 366 jours de paix et de prospérité.

**Interrogeons-nous
sur notre pratique
de délégation**

En séminaire d'encadrement CEE, nous réfléchissons ensemble à nos comportements envers nos collaborateurs : *Qu'avons-nous fait pour favoriser leur autonomie, leur esprit d'équipe et donner du sens à leur travail ?*

Pour tenter de répondre à cette question, nous nous interrogeons sur notre pratique de la délégation : laissons-nous nos collaborateurs chercher les solutions et les méthodes pour arriver aux résultats clairement convenus ? Ou bien est-ce que nous leur indiquons les solutions au moment même où nous leur confions le dossier à traiter ? Les laissons-nous défendre leur point de vue en écoutant jusqu'au bout leur démonstration ? Nous laissons-nous convaincre par leur méthode même si ce n'est pas celle que nous aurions choisie ? Sommes-nous nous-mêmes convaincus que « plusieurs chemins mènent à Rome » et pas seulement le nôtre ? Est-ce que nous leur laissons la satisfaction (sic) d'adopter leurs propres solutions et le plaisir (resic) de les mettre en œuvre en mesurant l'efficacité de l'action* ? Et dans l'exécution proprement dite du projet, si le risque d'erreur n'est pas nul – et comment serait-il nul ? – sommes-nous persuadés que l'apprentissage passe aussi par les erreurs commises, et laissons-nous faire nos collaborateurs en nous plaçant en recours possible (restand disponibles, sans intervenir de notre propre chef), en précisant que les erreurs seront assumées dans l'équipe et seront réparées par le responsable ?

Répondre à ces questions par un comportement adapté donnera à nos collaborateurs des raisons objectives de penser que leur travail contribue réellement à créer de la richesse, que leur rôle est donc important pour l'équipe. Ils ne douteront plus de l'intérêt de leur travail. Surtout si, de surcroît, nous distribuerons sincèrement les encouragements et les compliments qui favorisent l'envie de rendre service leur donnant ainsi la fierté d'être vraiment utile.

En réalité, la motivation des collaborateurs est souvent la résultante de ces trois composantes : une véritable **autonomie** sur les dossiers (et pas simplement sur une ou plusieurs tâches élémentaires), une **information** efficace (sur les objectifs poursuivis, les résultats attendus et les pouvoirs confiés), et une **reconnaissance** sincère (mes collaborateurs sont capables d'élaborer des méthodes et de mettre en œuvre des solutions).

Au CEE nous développons dans nos interventions l'intérêt et les enjeux de ces bonnes pratiques à l'aide d'exercices pédagogiques : chaque responsable d'encadrement prend conscience que chacun de ses collaborateurs doit pouvoir dire :

« Je sais » (connaissance des finalités, des concurrents, des forces et faiblesses de nos produits, des pouvoirs dont je dispose pour traiter les dossiers),
« Je peux » (car j'ai de la marge pour les initiatives, une autonomie véritable, une responsabilité respectée),

* Un tableau de bord doit comporter des objectifs de performance (comme pilote de ligne, je dois arriver à 22 h à tel aéroport) et des indicateurs de pilotage (surveillance de la jauge de kérosène) et les dates de l'examen du tableau entre un collaborateur et son responsable sont impératives (on prend rendez-vous, on réserve du temps) et régulières (suivant la nature des projets... même pour les petits).

« Je suis » (je suis reconnu ; je reçois encouragements et compliments qui favorisent l'envie de rendre service et donnent la fierté d'être utile).

Reste alors à veiller en permanence que ces bonnes pratiques soient encouragées par l'environnement, c'est-à-dire l'organisation.

Jean Guéry

Chefs de service et formateurs de la Maîtrise

Claude Tillies et Thomas Cordier de La BLANCHE PORTE nous décrivent leur expérience de relais formés à animer des sessions de réflexion conçues par le CEE.

Claude Tillies est responsable Réception, Réserves, Retours. Thomas Cordier est coordinateur Relations Clientèle.



Blanche Porte est aujourd'hui la quatrième entreprise de vente à distance de France.

Nous avons comme spécificité d'éditer un catalogue dans le textile.

A l'origine, Blanche Porte est une des premières filatures de coton. Elle a été mécanisée en 1806 à Tourcoing. En 1923, Blanche Porte est une grosse usine du Nord, spécialisée dans le tissage de draps (coton et lin). En 1920, le patron décide de se lancer dans la vente directe. La marque était alors « usine textile de la Blanche Porte ». Cette vente se faisait exclusivement avec des petites « réclames » dans la presse locale. En 1937, la filature de coton est arrêtée. C'est à par-

tir de là que la VPC (Vente Par Correspondance) devient la principale activité de Blanche Porte. L'histoire du Nord et de la VPC sont très liées. Les familles de la Redoute, des 3 Suisses et de la Blanche Porte se connaissaient, elles étaient toutes d'anciens cotonniers et lainiers. En 1983, nous rejoignons le groupe 3 Suisses International. A cette époque, le marché est très porteur, notre croissance étant de 20% par an. En 1995, les difficultés s'accumulent, nous devons faire face à une baisse de notre chiffre d'affaires liée à une diminution de notre fichier client.

Dans notre métier, le marketing a un rôle clé. Une erreur de stratégie se répercute immédiate-

TEMOIGNAGE



ment par la perte de centaines de milliers de clients.

Nous avons dû mettre en œuvre un plan social. C'est à ce moment que nous avons commencé à nous interroger, nous remettre en cause. Nous devons trouver des solutions pour faire mieux avec moins de personnes. Les postes ont été repensés, et nous avons développé une certaine polyvalence et mobilité interne.

C'est là que nous avons contacté le CEE. Ayant redressé la situation et renoué avec les résultats, nous avons conscience de l'importance de s'appuyer sur les hommes et la qualité de l'organisation.

Dès l'origine, le « CODI » (équipe de direction) a été impliqué dans cette démarche de management. En effet, les formations faites auparavant n'avaient jamais abouti. C'étaient des interventions faites par strates, ayant pour conséquences la difficulté à trouver un langage commun. Dix ans plus tôt, une formation au management participatif n'avait strictement rien donné. A partir du moment où tout le monde est impliqué, on parle le même langage et c'est beaucoup plus simple.

Pour notre travail, nous avons donné la priorité à la direction logistique. C'était le secteur qui avait été touché directement par le plan social. La logistique gère toute la chaîne de commande du centre d'appel à l'expéditeur. La population concernée regroupe environ 650 personnes. Chaque responsable de département a avec lui un ou

plusieurs coordinateurs. Chacun dirige soit un service complet, soit exerce une fonction d'adjoint.

Au-dessous des coordinateurs, se trouvent les animateurs, « responsables d'unité logistique » au contact avec le personnel de base. C'est cet échelon qui, avec des pratiques de management très disparates, avait les plus gros besoins.

La démarche a débuté par les six responsables de départements et leurs dix coordinateurs. Nous nous étions réunis pendant deux jours pour réfléchir à nos missions et nos priorités et y voir plus clair dans le management de nos collaborateurs.

Pour la formation de l'encadrement direct, deux alternatives étaient envisagées : soit le CEE formait tout le monde, soit on tentait la démultiplication en interne.

C'est cette dernière que nous avons choisie. Six binômes composés d'un chef de département et d'un coordinateur (d'un autre département) ont été formés par le CEE (5 jours). Ils ont ensuite assuré la formation de 60 animateurs.

Notre démarche dénommée « Manager pour la cliente » visait la diffusion d'une méthode commune à toute l'entreprise, impliquant tous les responsables. Dès le début, cela a favorisé puis développé un véritable climat de confiance. Le travail en session était très pratique et très interactif.

Au cours des deux semaines animées par le CEE, nous avons

TEMOIGNAGE



résumé les points forts de notre réflexion sous la forme de pictogrammes. Cette méthode, déjà pratiquée par l'entreprise JM BRUNEAU, nous avait séduits.

Les symboles, illustrés de pictogrammes, ont très bien fonctionné. Par exemple, l'image du caillou dans la chaussure a permis tout de suite de mettre à plat les problèmes et les réussites. On était tout de suite dans le coup pour pouvoir échanger. Le fait de se retrouver en formation, animateurs et coordinateurs mélangés, a permis des échanges entre personnes qui ne se faisaient pas auparavant. En effet, la direction logistique est, pour certains, installée sur quatre sites différents. Les contacts ne sont pas habituels.

Nous avons choisi de vous parler de trois images fortes de notre langage commun, symbolisé par des pictogrammes. **La bouche de vérité, représentant le parler vrai.** S'appuyer sur des faits pour dire la vérité et éviter de s'en tenir aux opinions, cela permet de rester concret et de trouver la solution. C'est une image qui a fortement marqué toutes les équipes.

La seconde image forte, **c'est le clou et le marteau** (pouvoir et responsabilité), la liberté d'action avec le devoir de résultats. Cela permet de mieux définir les missions et les responsabilités de chacun et de permettre une explication franche et facile : « Tu m'as piqué le marteau ».

Le troisième pictogramme, c'est bien sûr **le caillou dans la chaussure**. Il est sûrement difficile de parler de ses petites difficultés. Avec le caillou, on se comprend tout de suite.

Les trois règles ont un point commun : **la parole**. C'est vraiment ce qui a marqué nos animateurs (c'est le nom de nos chefs d'équipe). On peut parler, on nous encourage à parler. Il faut le faire sans tourner autour du pot. Cela a permis un véritable changement de mentalité. On voit déjà aujourd'hui une très nette évolution. Aucune question ne reste sans réponse.

Les résultats

On a eu des réactions très positives de l'ensemble des participants. Cela répondait à un besoin réel. Pour les formateurs démultiplieurs, cela a été une expérience très intéressante. On a travaillé ensemble 5 jours pour préparer notre intervention. C'était nécessaire pour se sentir à l'aise et au point dans la démarche. Être des relais vous conduit à vous impliquer fortement dans la formation des chefs d'équipe. En tant que managers, il nous était facile d'échanger avec eux sur les aspects très opérationnels de leurs préoccupations. Un intervenant extérieur ne pouvait pas apporter ces réponses. On se sent plus concerné et on a pu donner l'exemple.

Témoignage recueilli par **Frédéric de Butler**

1) Maturation des messages clés :

OBJECTIF : Bien connaître le fond des messages pour avoir un niveau de réflexion et de connaissance plus approfondi.

CONTENU : Alternance de travaux de sous groupes : ré-exprimer les règles du jeu (de quoi s'agit-il, quelle application à Blanche Porte ? Un ou deux exemples... et des exposés d'approfondissement.

2) Formation à la maîtrise de groupe :

OBJECTIFS : Maîtriser l'expression orale en public. Gérer son stress. Connaître le fonctionnement dynamique d'un groupe de formation, disposer de quelques repères de pédagogie des adultes, savoir faire participer les personnes, gérer les perturbations.

CONTENU : Successions d'exercices, de mises en situations filmées au caméscope. Acquisition progressive d'outils et de techniques pour maîtriser le groupe et le faire progresser.

3) Cohésion des binômes de formation :

OBJECTIFS : Faire connaissance. Définir les modalités de fonctionnement pour la formation qui sera réalisée par les binômes.

CONTENU : Successions d'exercices, de mises en situations filmées au caméscope, individuellement puis à deux. Identification des complémentarités et des différences au sein des binômes.

4) Entraînement à animer le stage :

OBJECTIFS : Revoir et apprendre le déroulement du stage. Répéter en exercice les différentes séquences pédagogiques. Mettre au point l'articulation et la répartition des rôles entre les binômes.

CONTENU : Sous enregistrement vidéo, répétition des différentes séquences du stage. Utilisation du groupe de stagiaires-relais en simulation de stagiaires animateurs pour animer chaque exercice de réactions spontanées, questions voire perturbations. Remise d'un dossier pédagogique (conducteur) d'animation du stage.

5) Animation du stage :

Il s'agit de la démultiplication par les relais du stage aux cinq groupes d'animateurs.

6) Retour d'expérience / débriefing :

OBJECTIFS : Apporter un suivi et un soutien aux relais après leur animation. Leur permettre une lecture positive des différents épisodes vécus. Les aider à en tirer des occasions de progrès.

Dans une usine de 250 personnes du Groupe chimique Rhodia, le Directeur nous a demandé de bâtir une intervention dans le but de mettre les AM (Agents de Maîtrise) postés en position de véritables chefs de leurs équipes. La démarche a consisté à repréciser les règles du jeu que chacun devait pratiquer, tout le long de la ligne hiérarchique (directeur-ingénieur-AM postés), puis à confirmer les missions de management attendues des AM postés. Enfin, ceux-ci se sont vus attribuer des moyens et des pouvoirs, en correspondance avec leurs nouvelles missions (accès privilégié à l'information, proposition des augmentations de leurs collaborateurs, implication dans l'élaboration du plan de formation, etc.)

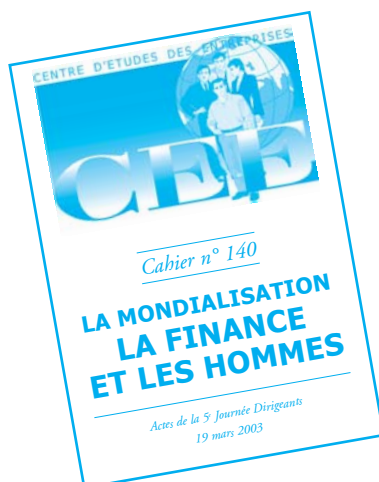
Cependant, tandis que les ingénieurs et l'équipe de Direction ont beaucoup travaillé avec les AM postés sur ce chantier, une partie de l'encadrement n'a pratiquement pas été impliquée dans cette démarche : les AM de jour, ceux-ci n'ayant plus de responsabilités hiérarchiques depuis deux ans déjà, les AM postés étant directement rattachés aux ingénieurs.

Afin de rattraper cela, il a fallu travailler avec ces derniers sur leur rôle et leur responsabilité dans la nouvelle organisation. Les choses sont finalement rentrées dans l'ordre.

Mais, la preuve a été une nouvelle fois faite, à cette occasion, que l'encadrement forme un tout. Dans ce type de démarche, si on en oublie une partie, le retour de bâton est immédiat.

Michel VALADIER

Cahier bleu n° 140



**Retrouvez les témoignages
de notre Journée Dirigeants
du 19 mars 2003**

avec Sogreah, IBM, Mazars,
Messier Dowty, La Blanche Porte,
Aster.

Le numéro : 14 €

Diriger

Du latin *dirigere* : aligner, ordonner. Celui qui dirige conduit, mène une entreprise, c'est celui qui guide et entraîne.

Le mot directeur vient de cette même racine. En effet, *dirigere* a donné *directus* : direct, qui est droit, sans détour. On dit de quelqu'un de franc qu'il

est direct. Voir aussi « Direction » (Cahier Bleu N° 138).

Il est intéressant de constater que ces qualités de droiture et de franchise sont étymologiquement intimement liées à la définition de « celui qui dirige ».

Jacques Alain

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

5 et 6 février 2004

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

23 et 24 mars 2004



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 lettre du CEE

BIMESTRIELLE – JANVIER 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