



EDITO

On vous paie un an si vous travaillez au moins quelques mois. Mais vous pouvez travailler davantage, ce n'est pas interdit et même fortement recommandé. Que faites-vous ? Vous pouvez, comme 70% des gens, vous limiter aux quelques mois fatidiques, c'est votre intérêt personnel, ou peut être, comme 20% de vos semblables, en faire davantage car vous savez que c'est votre devoir. Un reproche moralisateur peut poursuivre les « profiteurs ». Il sera illusoire, car le levier c'est la règle du jeu. C'est elle qui fabrique « les combinards et les tricheurs ».

L'épisode « intermittents » de l'été illustre ce principe. Le meilleur moyen pour que chacun fasse bien ce qu'il a à faire, est qu'il ait intérêt à bien le faire. Unir intérêt et devoir est le fil conducteur de toute politique d'entreprise. Ce qui revient à mettre en place de bonnes règles du jeu et les enraciner, avant de songer aux comportements des personnes.

Frédéric de Butler

Pouvoir et Responsabilité

Mise en place des fiches de mission à la Chambre d'agriculture des Pyrénées-Atlantiques Entretien avec Henri de Ferluc, directeur de la Chambre

Quelle est la spécificité de la Chambre d'agriculture des Pyrénées-Atlantiques ?

La spécificité d'une chambre d'agriculture est liée à la nature de la production du département. Pour les Pyrénées-Atlantiques, elle repose de façon quasi exclusive sur des productions diversifiées en élevage : ovins, bovins, (lait et viande), canard, porc... et en production végétale. Par ailleurs, il y a environ deux fois plus d'agriculteurs que dans la moyenne des départements français, alors qu'au niveau des effectifs (75 personnes) et du budget nous restons dans la moyenne. Ceci exige de l'efficacité.

Chez nous, les compétences d'un conseiller doivent être très diversifiées, avec un profil de poste

quasiment unique sur des thématiques larges (environnement, bâtiment, irrigation, alimentation animale, etc.).

Nous avons démarré notre collaboration il y a plus d'un an. Comment est né le besoin d'accompagnement ?

Dans le cadre de la réorganisation de la Chambre, nous avons renouvelé 80% des membres du Comité de Direction, avec des jeunes peu expérimentés dans le management. La convention collective venait d'être renégociée et comprenait un nouveau système d'évaluation et de rémunération annuelle à mettre en place.

J'ai alors réalisé qu'une aide extérieure serait souhaitable.

Comment avez-vous vécu cet accompagnement ?

Ce qui a frappé notre équipe, c'est la simplicité des idées et de l'approche, faisant référence à des valeurs et non à des théories qu'on ne peut s'approprier ni partager avec ses collaborateurs.

Cela nous a permis d'enraciner un mode de management partagé par toute l'équipe. Nous avons surtout pu concrétiser cela par la refonte des fiches de mission permettant de responsabiliser chaque salarié selon le principe de subsidiarité. Nous avons pris du temps pour réfléchir au rôle de chacun, ses responsabilités particulières et sur tous les pouvoirs dont il a besoin pour les assumer. Cet exercice a été source de motivation pour tous les membres du Comité de Direction et a permis de clarifier le travail et l'organisation au quotidien.

A partir de ce socle, la démarche s'est poursuivie en associant les responsables de domaines d'activités. Ils ont suivi une partie de la formation séparément, et le reste avec le Comité de Direction. L'intérêt a été de développer un état d'esprit commun. On s'est retrouvé à parler le même langage. La démarche a été poussée jusqu'au travail concerté sur les responsabilités et pouvoirs des collaborateurs ainsi que sur les niveaux de délégation de ces derniers. Nous avons utilisé la grille suivante :

Niveau 4 : le collaborateur décide et fait tout seul ; Niveau 3 : il décide, fait et informe ensuite ; Niveau 2 : il fait valider avec ses collaborateurs avant d'agir ; Niveau 1 : décision collégiale de l'équipe. L'enjeu de cette démarche était important et nous n'avions pas le droit à l'échec.

En résumé, voici les points importants que nous avons travaillés :

1. **La classification à priori de notre personnel** (méthode des 4x4) sans influencer pour objectiver l'évaluation. Nous avons remarqué, lors de cet exercice, que nous étions, au départ, trop indulgents par peur de juger alors qu'il s'agit de faire progresser.
2. **La refonte de notre support d'évaluation** basé sur les valeurs de notre management (vues en amont), en particulier l'étendue des qualités humaines – le savoir-être – que nous attendons.
3. **La réflexion sur la manière de communiquer sur le changement** (par étape, un groupe de travail...). Cela a été bien accueilli.
4. **La formation de l'équipe des managers** à la conduite des entretiens d'évaluation avec mises en situation.

Quels ont été les résultats ?

J'ai pu observer progressivement une libération des attitudes des cadres et des responsables.

Le travail au quotidien est devenu plus agréable. Un exemple : les ordres du jour des réunions avec

**Se référer
à des valeurs**

**Créer un état
d'esprit commun**

OUTIL

**Recentrer
les sujets pendant
les réunions**

**Une équipe qui
s'éveille à l'écoute**

les représentants du personnel sont moins chargés et durent moins longtemps, car les «cailloux noirs» sont éliminés au fur et mesure par les responsables. Nous pouvons nous concentrer sur des sujets constructifs.

Quant aux entretiens annuels d'évaluation, ils ont eu lieu en fin d'année. Ils ont été suivis d'une mise en commun, d'une consolidation en Comité de Direction et de propositions d'augmentations salariales cohérentes par rapport aux exigences du métier telles que décrites dans la convention. J'en suis satisfait.

On constate aussi une meilleure cohésion du Comité de Direction. Les délégations se mettent plus

facilement en place au sein du comité et vers les responsables des domaines d'activités. Je me sens beaucoup plus serein car les délégations que j'ai faites s'effectuent sur des règles du jeu communes et partagées d'avance.

Un mot de conclusion ?

Dans l'ensemble, j'observe une amélioration de l'efficacité générale. Et je pense que ce n'est qu'un début. Tout cela est favorisé par l'attitude de l'intervenant du CEE qui a éveillé mon équipe au sens de l'écoute. Nous nous sommes sentis écoutés par lui.

Propos recueillis
par **Sarkis Rouhban**

FLASH SUR UNE MISSION

La MAISON DANIEL BROTTIER, du nom du créateur de la Fondation d'Auteuil, a pour vocation de former humainement et techniquement des jeunes en difficulté sociale ou familiale.

Située aux portes de Nantes, elle emploie 120 personnes pour s'occuper des jeunes qui lui sont confiés.

Y. Déau et B. Perroy, dirigeant la maison, ont fait appel au CEE pour réfléchir avec l'ensemble des responsables éducatifs et scolaires, sur les missions de l'encadrement et sur les règles du jeu communes à adopter afin de développer l'efficacité de la Maison.

Cela se passait fin août : une bonne façon de préparer la rentrée...

François Hélie

Patron... de presse

Entretien avec Gérard Lignac, PDG de l'Est Républicain et des Dernières nouvelles d'Alsace

Après une carrière dans l'industrie, notamment chez Thomson-Houston et Westinghouse, Gérard Lignac est devenu PDG de l'Est Républicain et des Dernières nouvelles d'Alsace. Il nous livre ici quelques enseignements pratiques récoltés au cours des années...

Vous êtes patron. Quelles qualités mettriez-vous en avant pour bien exercer ce rôle ?

Tout d'abord, **l'esprit de synthèse** qui permet de prendre la « vue du patron », c'est-à-dire qui coiffe l'ensemble des intérêts en jeu. Puis la **détermination** et même la **passion**.

Vous accordez beaucoup d'importance à la personne humaine. A partir d'un exemple, pourriez-vous nous dire comment vous « incarnez » ce principe ?

Dans l'entreprise, il faut avoir une politique, gérer les dépenses et savoir dire non. Ne pas trop se payer soi-même. Je suis attentif à être rigoureux dans mes frais. Pour exiger la même chose des autres, il faut avant tout le faire soi-même. Comment s'élever

contre quelqu'un qui présente des notes de frais trop élevées, si le dirigeant fait la même chose ?

L'idée du CEE est que les dirigeants doivent s'impliquer personnellement dans la politique de l'entreprise, pour inciter à bien faire, établir des règles du jeu. Qu'en pensez-vous ?

Je suis 100 % d'accord ! **Il faut être sur place**, fréquenter, connaître les gens. Un des problèmes du patron est qu'il n'est pas en contact direct avec les personnes du terrain. Les cadres ne lui disent pas toujours tout : parfois seulement les bonnes nouvelles, pour se faire bien voir. Le dirigeant doit de temps en temps, non pas s'occuper de tout, ce serait de la folie, mais descendre voir quelques détails, par sondage. Il faut observer comment ça marche et rencontrer les gens.

Quand je dirigeais une usine d'élastomère (1 500 personnes), il m'arrivait de faire un tour au hasard. Je frappais à une porte, je demandais : « Que faites-vous, quelles sont vos difficultés ? » J'avais ainsi un échantillonnage.

Être rigoureux avec soi-même pour l'exemple

**Exposer
les problèmes pour
mieux les traiter**

Quand on descend jusqu'à la dernière fiche de stock, on trouve souvent un loup.

Dans mon usine, je revenais parfois le soir, les gens savaient que j'étais dans la Direction, mais ne me connaissaient pas. Je m'asseyais et regardais pendant une heure ou deux. Quand on se promène, on ne voit pas bien, il faut rester au même endroit assez longtemps et on voit si cela marche, quelles sont les difficultés.

Il faut donc la liberté de contact... mais pas de court-circuit. Si l'on me parlait d'un problème, je ne donnais jamais d'instructions. J'en parlais au responsable direct du service.

Comment voyez-vous l'entreprise dans les années à venir ? A la lumière de la mondialisation, des grèves passées ou à venir ?

On veut prolonger l'expérience des années passées, sans voir que la mondialisation est en passe de changer la donne. Nous ne serons pas éternellement riches, et il ne faut surtout pas raisonner par rapport au passé.

Pour les 30 ans à venir, voici – à mon avis – le problème majeur : il nous arrivera ce qui arrive au Japon depuis 10 ans : beaucoup d'entreprises sont en difficulté à cause de la Chine, de l'Inde... Chinois et Indiens ont la culture

artisanale et le potentiel concurrentiel va se développer. Quand le rideau de fer et (partiellement) le rideau de bambou se sont effondrés, le Japon s'est trouvé en concurrence avec la Chine (dont le personnel coûte 1/20^e du leur). Il y a quelques années, j'ai vu, au Japon, trois grosses usines se délocaliser en une semaine pour aller vers la Chine. Aujourd'hui, on nous achète encore des voitures et des avions, mais dans dix ans ?

Comment s'en sortir ?

Dire la vérité ; mais les Cassandre ne sont jamais élus... Autrefois, on tuait les messagers de mauvaises nouvelles. Souvent, on reconnaît que l'héritage est mauvais, mais on ne parle pas de l'avenir. Exposer réellement les problèmes permet déjà un diagnostic et des mesures à envisager.

Un dernier mot sur l'entreprise ?

L'entreprise est la clé du niveau de vie d'un pays. C'est l'action des entreprises dans le sens de la productivité qui permet d'augmenter le niveau de vie. Et il n'augmente que grâce à la somme des efforts des entreprises. Ma devise : mieux pour moins cher.

Propos recueillis
par **Marie-Alix de Varax**

**Il faut voir dans
l'avenir**

Réformer l'organisation de l'entreprise

**Entretien avec Benoît de Longvilliers,
Directeur général de
ISS LOGISTIQUE ET PRODUCTION**

**Responsabiliser
jusqu'au bas
de la hiérarchie**

Chez ISS L&P, qu'a fait évoluer la démarche CEE ?

Tout d'abord donner responsabilités et moyens à des personnes qui n'en avaient pas, notamment en matière d'étude et de négociation client. Nous avons abaissé les seuils de décision. Ceux qui étaient définis auparavant étaient vite dépassés. En fait, toute nouvelle activité passait par les mains du Directeur général. Nous avons convenu ensemble des niveaux de marge minimum par rapport au chiffre d'affaires annuel d'une affaire potentielle. Dans ce périmètre, le Directeur régional a une marge de manœuvre totale. Sur les études, nous avons un seuil de 0,5 M€ annuels au-delà desquels toute affaire est étudiée avec la Direction générale. Ainsi, ce sont 60 % des études qui se font à présent sans le regard de la DG.

Sur les investissements, tout était conçu et décidé par la Direction générale. Aujourd'hui, les Directeurs régionaux sont délégataires jusqu'à 80 % des décisions d'investissements.

Pour les augmentations individuelles de salaire (AIS), le Directeur général passait en revue les 1 000 salariés. Chez ISS L&P, les AIS sont 100 % au

mérite (hors SMIC ou GMR) et concernent donc 50 % du personnel. Un pourcentage de la masse salariale, négocié avec les syndicats, est ainsi affecté aux AIS. Cette masse est répartie par les régions sur les sites.

Les questions d'intérim et de matériel sont intégralement déléguées aux régions. Parallèlement, on a incité les responsables de sites à donner à leurs équipes les moyens de résoudre les problèmes.

Les locations de locaux, auparavant traitées en centrale par la Direction financière, ont été restituées aux régions.

Attachez-vous beaucoup d'importance aux hommes ?

Effectivement le recrutement était fait par les responsables d'exploitation (N+3). Il a été délégué aux responsables de sites (N+2) qui le mènent avec les chefs d'équipes (N+1). Les responsables d'exploitation et l'administration régionale (2 personnes) assurent la rédaction des contrats et la mise en forme juridique.

Nous avons changé notre profil de recrutement : le niveau cadre, Directeur régional (DR), commerciaux et responsables d'exploitation (REX), a été remonté vers

**Un recrutement
décentralisé
par région**

des profils à la culture de production plus industrielle ; auparavant les DR étaient des commerciaux et les REX des administratifs. Le recrutement est à l'image de notre projet : décentralisé. On est passé de profils autoritaires et centralisateurs **à des profils plus participatifs, à l'écoute, et soucieux de développer les qualités humaines.** Pour la hiérarchie directe, on s'est attaché à mettre en place des responsables ayant des qualités d'animation plus que des super-opérateurs.

Les relations au sein de l'encadrement étaient rares. Les Directeurs régionaux se voyaient trois jours dans l'année. Aujourd'hui, c'est une fois par mois pour un Comité de Direction. A cette occasion sont débattus la stratégie de l'entreprise, les orientations

sociales et commerciales, la relation avec l'actionnaire, les RH et le développement des compétences.

En région, il n'y avait rien. Maintenant, chaque DR tient une réunion de CODI mensuelle qui réunit le Directeur régional, les commerciaux et les REX. Cela descend et se démultiplie sur les sites. En revanche, il n'y a pas encore beaucoup de démultiplication intersites.

Nous avons aussi mis en place **un outil de revue d'effectif : le tour d'équipe.** On équilibre ainsi le nécessaire reporting de gestion par un reporting humain et social qui se fait à l'occasion d'un échange entre équipes d'encadrement d'un même site.

Propos recueillis
par **Frédéric de Butler**

REVUE DE PRESSE

Certains dirigeants ont oublié qu'ils n'étaient que mandataires, que seul le client dirige, en fait, l'entreprise et que seule sa satisfaction peut amener celle de l'actionnaire et du salarié. L'irruption d'une économie dématérialisée en même temps que le gonflement de la bulle Internet a pu faire croire à la possibilité d'un enrichissement sans cause, c'est-à-dire sans client, échappant ainsi aux lois de la pesanteur économique. Aujourd'hui, certains dirigeants recherchent dans des codes de déontologie les guides qui permettront de sortir de cette crise de confiance.

« Éthique : bouée ou boussole des entreprises ? » s'interrogera le MEDEF dans un atelier de son université d'été qui s'ouvre la semaine prochaine. C'est un défaut de qualité d'un de ses produits qui a déstabilisé Alstom et a entraîné la perte de confiance de ses clients. C'est dans le travail bien fait que se trouve la solution qui permettra à l'entreprise tout à la fois de satisfaire ses clients et de justifier les rémunérations de ses salariés, de ses dirigeants et de ses actionnaires.

In *Valeurs actuelles*, le commentaire de **David Victoroff**, 22 août 2003.

Métier

Le devoir d'État consiste à considérer son métier comme une des missions que Dieu a confiées à chacun en vue de l'exercer pour le bien commun et, dès lors, du mieux que chacun le peut.

On retrouve les traces de cette notion du devoir d'État encore aujourd'hui dans le vocabulaire des divers pays européens. C'est ainsi que *métier*, en français, est

de la même racine que *ministère*. *Beruf* en allemand signifie à la fois vocation et profession, *calling* en anglais ou *oficio* en espagnol possèdent les mêmes significations.

Une telle attitude favorise évidemment la qualité dans le travail, ainsi que la recherche des améliorations sur le produit ou la manière de le fabriquer.

Gérard Lignac

(*La Quinzaine Européenne*, N° 14, avril 2002)

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur le thème :

Fondements du Management

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

16 et 17 octobre 2003

Sessions interentreprises sur le thème :

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**25 et 26 septembre 2003
11 et 12 décembre 2003**

CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

– Entreprise : 900 € HT – Particulier : 125 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au 01 39 17 01 01. Un dossier complet peut être envoyé sur demande.

FAIRE-PART : LE CEE PLEIN SUD

Le CEE est heureux de vous annoncer l'arrivée dans l'équipe de Jean-Marie DÉSAUTARD qui anime un bureau à Marseille.

Vous pourrez le joindre au 04 91 07 43 78 ou au 06 73 35 60 59 ou par e-mail : jm.desautard@cee-management.com

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – SEPTEMBRE 2003

LE NUMÉRO : 5 €

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

- Entreprise : 155 €
- Groupés par trois : 280 €
- Particulier : 65 €
- Étudiant : 35 €
- Étranger : 70 €

Directeur de la publication :
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle
78230 Le Pecq-sur-Seine

Tél. 01 39 17 01 01

Fax 01 39 17 01 02

Adresse électronique :

cee78230@cee-management.com

ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32