

LETTRE N° 41- juin 2003

EDITO

Beaucoup d'encre a coulé à propos des retraites, et parmi les observations pertinentes lues dans la presse, la plus frappante est sans doute celle qui établit le lien entre les retraites et la natalité. *L'avenir des retraites passe par l'augmentation du nombre de petits Français.*

Il faut 25 ans pour recueillir les fruits d'une politique familiale audacieuse. Investir pour 25 ans est un rythme courant dans les entreprises, mais ce n'est malheureusement pas celui des élections. Cette vérité de bon sens risque donc de ne pas aller très loin. Et tous les patrons savent que les décisions qui s'imposent et ne sont pas prises à temps, coûtent souvent beaucoup plus cher, sur le plan économique comme humain.

Michel Valadier.

Témoignages

Stages inter-entreprises, retour d'expérience de plusieurs participants :

- **Olivier André**, directeur des services techniques (communauté de communes)
- **Loïc de l'Estourbeillon**, chef d'établissement de l'enseignement secondaire
- **Martial de Montbron**, responsable d'une entreprise informatique
- **Philippe Paccard**, directeur général d'une fonderie de cloches

*Vous avez participé au séminaire CEE sur les **fondements du management**, que pensez-vous de cette session ?*

MdM - J'ai trouvé une série de réflexions fondées sur de nombreuses expériences terrain. Par exemple, partir des « cailloux dans la chaussure¹ » m'a permis de faire immédiatement le lien avec ce qui se passe dans mon entreprise...

LdE – C'est également cet aspect concret et adapté au terrain qui m'a intéressé ; les concepts sont simples et on peut facilement les mettre en œuvre. Je pense par exemple au « **parler vrai** » ou au « **tour d'équipe²** ».

Mais il y a un autre point qui m'a marqué : le principe d'établir des **règles du jeu** qui permettent de développer un état d'esprit donnant aux collaborateurs l'envie de travailler pour l'entreprise. On se rend compte que cela doit se faire avant l'apprentissage de techniques de communication.

¹ petits incidents qui gênent le fonctionnement

² méthode de suivi des équipes. Cf. Lettre n° 38

OA - Lors de cette session j'ai pris conscience que ce qui conditionne notre légitimité de responsable repose sur ces choses simples. Dans les services techniques où l'on a beaucoup de détails à résoudre, certains dysfonctionnements laissés en suspend et pouvant nous paraître anodins, sont souvent importants pour les agents...

Je citerai un autre aspect simple : la notion du « parler vrai », dire les choses conformes à la réalité concrète, sans accusation, y compris lorsqu'on s'est trompé. Cela permet de se dire les choses telles qu'elles sont et ainsi de travailler en confiance ; c'est une notion indispensable pour que la suspicion ne s'installe pas.

PhP – Pour moi, ce séminaire clarifie le mot *management* ; ce mot est souvent galvaudé et sous-entend beaucoup de choses.

Or là, on aborde de façon simple, la **finalité de l'entreprise** : comment faire partager les objectifs à son équipe d'encadrement et la manière de conduire les équipes à chaque niveau de responsabilité.

Quel est le point qui vous a été ou qui vous sera le plus utile ?

PhP – Le principe du « **clou et du marteau** » est riche d'enseignements. Il m'a incité à définir ou repréciser les responsabilités et les missions qui en découlent. nous avons ensuite analysé les moyens ou les marges de manœuvre nécessaires pour accomplir ces missions.

J'ai mis en place ce principe non seulement au niveau de l'équipe d'encadrement, mais également au niveau du terrain. Cela a le mérite de responsabiliser et de motiver les collaborateurs dans le but de résoudre les difficultés qui se présentent. Avant, ils n'avaient pas conscience de l'étendue de leur responsabilité. Maintenant, ils ont en plus les marteaux...

LdE - J'ai beaucoup apprécié la formule « **l'escalier se balaie par le haut** » et j'ai commencé par mettre en place des règles de fonctionnement simples. Par exemple, faire les « inventaires des cailloux noirs ». C'est une aide pour évoquer et traiter les difficultés et c'est plus facile à suivre.

PhP – J'ai également mis en place cette méthode ; elle nous a permis d'éviter que bien des problèmes simples, empêchant cependant le bon fonctionnement, ne restent en l'état trop longtemps.

OA – L'évaluation de l'équipe avec la notion de « plus plus³ », « plus », « bon » etc., est une notion pratique pour faire progresser. Je m'en suis déjà servi pour le plan de formation et pour valoriser les meilleurs. Par ailleurs, cette méthode paraît plus positive que le système de notation, qui, dans la fonction publique, est un peu trop subjectif.

MdM - En fait, avant ce séminaire, je devinais un certain nombre de choses, comme par exemple, le fait de pouvoir dire à un collaborateur que j'attendais une grande loyauté de sa part (dont le « parler vrai ») ; cette session m'a conforté et on a l'impression d'être dans la norme.

³ méthode d'interclassement et de suivi des hommes

J'ajouterai un deuxième point important : la conclusion que j'ai retenue : « **Mes pratiques donnent-elles intérêt aux autres à bien faire ?** »

Ces sessions de réflexion sont « inter-entreprises » ; Quels sont – selon vous – les avantages de cette formule ?

OA - Entre les services techniques d'une communauté de communes et une entreprise de service en informatique, il y a des différences ! Cela a été très intéressant pour moi d'échanger durant ces deux jours, avec des entreprises qui sont sous la pression de la rentabilité. Nos logiques sont différentes, mais nous avons en commun des exigences de résultat.

MdM – Il est très enrichissant de rencontrer d'autres niveaux de responsabilités. De plus, il est facile de faire le lien malgré les différences de métiers.

LdE – On peut facilement se dire que notre métier est spécifique. Le fait de rencontrer d'autres secteurs d'activité nous fait prendre du recul. Cela nous fait découvrir que les problèmes sont souvent identiques et que la méthode du CEE est applicable partout.

PhP – La formule m'a convaincu pour la même raison ; cela procure une ouverture d'esprit de voir comment des problèmes similaires ou non dans des structures très différentes ont été abordés. Du reste, j'ai pris la décision d'envoyer mes collaborateurs séparément afin qu'ils aient l'occasion de bénéficier de cet enrichissement.

Un dernier mot ?

LdE – A notre époque où règne souvent une démagogie qui fait semblant de faire participer , on identifie mieux, avec ces repères, les domaines de responsabilité. C'est ainsi plus facile de savoir quand on doit consulter ses collaborateurs ou quand on doit déléguer.

OA – J'ai beaucoup apprécié l'ambiance très sereine qui favorise les discussions et les échanges d'expériences.

J'ai remarqué que l'on retrouve vite ses attitudes habituelles lors des quelques exercices pratiques.

PhP – Ces exercices pratiques sont instructifs et j'ai également eu l'impression de me retrouver dans mon entreprise. C'est peut-être dû au stage qui nous propose des cas concrets adaptés à nos situations respectives...

MdM – Je regrette de ne pas avoir participé à ce séminaire plus tôt. Cependant, je le conseillerai plutôt à ceux qui ont un peu pratiqué le management, quand on a déjà reçu quelques « coups ». Ce séminaire donne réellement envie d'agir !

Entretien

Un patron en politique. l'expérience d'Yvon Jacob

Après avoir été président du directoire du groupe Legris industries, Yvon Jacob est devenu il y a quelques années président du conseil de surveillance.

◆ ***A côté de l'entreprise, vous avez d'autres responsabilités ?***

En effet, je suis également vice-président du Conseil régional de Bretagne, chargé, au sein de la Région, du développement économique pour les entreprises, après avoir été député et conseiller municipal d'opposition à Rennes.

Depuis peu, j'assume la fonction de président de la Fédération des industries mécaniques, et à ce titre je suis également vice-président du Medef.

◆ ***Et Legris Industries?***

En 1981, quand je suis entré comme directeur administratif et financier, Legris était une PMI bien française, spécialisée dans la robinetterie industrielle.

Aujourd'hui, c'est un groupe qui fabrique des biens d'équipement mécaniques pour l'industrie, et qui produit aussi bien des systèmes de magasinage automatique, que des systèmes de distribution d'air comprimé. Legris est à l'heure actuelle spécialiste du transport et de la régulation des fluides industriels.

70% de notre production est vendue hors de France, et nous avons une trentaine de filiales réparties un peu partout dans le monde.

Notre chiffre d'affaires avoisine les 500 millions d'euros et nous employons environ 3 000 personnes dont deux tiers en France.

◆ ***Pourquoi un engagement politique quand on a déjà une vie professionnelle bien remplie ?***

Cela vient d'abord du désir de mener une action au service de la société : concrètement, l'arrivée des socialistes au pouvoir a été pour moi un déclic. En 1983, après deux ans de mise en œuvre d'un programme de socialisation de l'économie française, en tant que chef d'entreprise, j'ai senti l'urgence de réagir.

◆ ***Pourtant, beaucoup de patrons se refusent à assumer un engagement à l'extérieur de l'entreprise.***

Cela a été un de mes premiers constats : le dialogue entre le monde politique et le monde économique est très difficile.

- L'administration et la politique française sont dominées par une oligarchie convaincue qu'elle est seule garante de l'intérêt général.
- Dans le monde économique, les politiques sont considérés comme des gens inutiles, incapables d'apprécier les difficultés réelles que rencontrent les entreprises.
- Le monde politique est encore majoritairement baigné d'idéologie interventionniste dans le domaine de l'économie.

Après 1997, il y a eu une réaction du monde des entreprises : la transformation du Medef, une vision plus large, moins corporatiste des problèmes sociaux et économiques de la France, témoignent de cette prise de conscience d'un rôle à jouer au niveau des décisions politiques.

Aujourd'hui, il est beaucoup plus facile de faire parler des chefs d'entreprise sur des thèmes politiques...

♦ *Quelle est l'utilité de l'engagement politique pour les entreprises ?*

Il est très important que des membres de nos organisations professionnelles aient expérimenté le fait politique de l'intérieur. Cela permet de savoir où faire porter les messages que l'on veut faire passer, de connaître les rouages, de nouer des tissus de relations. Cela permet également de créer une certaine symbiose entre le politique et l'économique, éviter que ces deux univers soient étrangers l'un à l'autre.

Il est nécessaire que les entrepreneurs soient clairs et nets quant à leurs positions sur le fait politique (pris au sens de vie en société). A ce titre, le débat sur les 35 heures a été très révélateur.

♦ *Vous êtes vice-président du Conseil régional de Bretagne. Quel rôle un chef d'entreprise peut-il jouer dans la vie économique et sociale locale?*

On ne peut passer son temps à se plaindre de ne pas être entendu, et ne rien faire pour l'être ! Les chefs d'entreprise peuvent s'engager dans les organisations professionnelles, Chambre de commerce et d'industrie, etc.

La diminution progressive de l'économie administrée pousse les entrepreneurs à se prendre en charge. Il ne peut y avoir de refondation sociale, de liberté accrue dans la régulation des rapports sociaux d'entreprise sans engagement de leur part.

Du fait de la décentralisation, le pouvoir de décision des collectivités locales augmente, notamment dans le domaine de l'animation économique des territoires, avec des conséquences plus ou moins bénéfiques pour les entreprises. D'où la nécessité d'y être présent et de se faire entendre.

◆ ***Y-a-t-il des incompatibilités ?***

Il est possible d'exercer des mandats locaux, en revanche, il y a incompatibilité avec un mandat national, c'est pourquoi, le moment venu, j'ai assuré la transition pour la présidence du directoire et que je suis devenu président du conseil de surveillance.

Mais les chefs d'entreprise peuvent s'engager beaucoup plus qu'ils ne le font actuellement dans les institutions économiques et professionnelles locales.

◆ ***Comment le nouveau Président de la FIM, voit-il les relations entre les professions et le politique?***

Je souhaite régionaliser ma fédération professionnelle pour permettre aux entreprises de ce secteur de prendre elles-mêmes en main beaucoup de choses, du fait de la proximité et de l'ancrage au plan local.

Les fédérations professionnelles doivent se prendre en charge, aller trouver les pouvoirs publics pour leur dire ce qui est à faire au plan réglementaire (lobbying), faire un travail au niveau régional, aussi bien qu'europpéen.

Il est vital de ne pas laisser les politiques décider tout seuls sur les questions de l'environnement, du développement durable, etc.

◆ ***Un fort investissement à l'extérieur ne risque-t-il pas d'entraîner une dispersion et de nuire à la mise en œuvre d'une politique de management suivie dans l'entreprise? Qu'en est-il chez Legris?***

Dans le Groupe Legris, nous avons repris des entreprises qui venaient d'horizons différents, avec des cultures d'entreprise variées. Nous avons créé une unité, une appartenance de groupe, une culture d'entreprise qui s'appuient sur quelques principes simples :

- **Respect de chaque personne** dans l'entreprise, souci de prendre en compte toute la dimension humaine, voire sociale, personnelle et familiale. Nous avons maintenu des ensembles de gestion de petite et moyenne dimension, jamais supérieurs à 250 personnes.

- **Transparence dans la communication**, délégation de pouvoir poussée le plus loin possible. La contrepartie est une communication dans les deux sens : toute rétention d'information est proscrite et passible de renvoi. On ne cache rien, ce qui suppose beaucoup de contacts, de réunions...

- **Multiplication des modes de participation**, y compris financière.

- **Communication** claire sur la stratégie **du Groupe**, les objectifs poursuivis. Les entreprises que nous avons reprises se sont de ce fait intégrées facilement, le personnel a été satisfait : il sait où nous allons ensemble, il a la possibilité de s'exprimer.

- **Proximité de la hiérarchie**, avec l'ensemble du personnel : nous avons cassé les cérémonials, nous nous appelons par nos prénoms, etc.

VIENT DE PARAITRE

CB N°139 cf la couverture du CB.

Retrouvez les témoignages des 5 témoins lors de notre journée dirigeants 2002.

OUTILS

Du bon usage du mail

L'utilisation de la messagerie électronique est perçue comme un formidable outil de communication pour les uns et un écran de plus entre les hommes pour les autres.

Par ailleurs, il est souvent le révélateur des dysfonctionnements dans l'entreprise. Tel DG nous racontait que parmi les quelque 100 messages qu'il reçoit chaque jour, il y en a qui l'informe – par exemple – que *le gardien partira aujourd'hui à 16 h 30 au lieu de 17 heures !*

La règle du clou et du marteau peut -là aussi- nous aider à limiter les flux de messages.

Enfin, est-il possible de bénéficier des atouts de cette technique, tout en limitant ses effets secondaires sur les relations entre les hommes ?

Nous le pensons, à la condition toutefois de respecter quelques règles du jeu, nous en résumons les plus concrètes ci-dessous.

Quoi qu'il en soit, le message électronique ne remplacera jamais le contact humain.

Michel Valadier.

Règles de bonne pratique

Destinataires :

Limitier le nombre de destinataires. Ceux-ci doivent être directement concernés (acteur) par le message.

CC, Copie :

Regrouper ici les autres « destinataires ».

Attention : trop d'informations tue l'information, soyez sélectif dans le choix de vos destinataires pour éviter la multiplication des messages.

CCI, copie caché :

Son usage doit être réservé, notamment à des envois vers l'extérieur de l'entreprise (fournisseurs, prospects, clients, etc.)

Objet :

Prendre le temps de rédiger cette case. C'est elle que le destinataire verra en premier.

Attention : ne pas rédiger le texte ici, l'emplacement n'est pas prévu pour cela !

Message :

Court – Concis – Complet. Ne pas écrire en majuscules.

Pas de remarques désobligeantes par mail.

Attention : le message électronique est un outil de communication, pas de management !

Réponse à tous :

A éviter au maximum, car cette touche entraîne une inflation dans la circulation des messages.

Exemple : un expéditeur envoie huit messages avec « réponse à tous » : cela va générer 64 messages de réponses !

A ne pas utiliser sans nécessité :

Demande d'accusé de réception,

Réponse avec historique.

ETYMOLOGIE

Réunion :

De *unire* venant de *unus*, un. Littéralement faire un, re-faire un.

Informier, échanger, construire un projet, résoudre un problème, développer un même langage... au sein d'une réunion. L'entreprise est comme un corps dont les principaux organes et cellules doivent continuellement se rencontrer pour parler d'une même voix, travailler en cohérence, converger vers un but commun.

Se réunir n'est pas une mode, mais un mode incontournable pour travailler ensemble. De plus, les réunions en cascade permettent la circulation de l'information et assurent la cohésion, l'union, de l'entreprise.

Pour éviter les dérives et la « réunionnisme » il faut respecter quelques règles **d'unité** : But commun, langage commun, méthode et thèmes communs sous la conduite d'un responsable (animateur)

reconnu. Une des causes les plus fréquentes de lassitude vis-à-vis des réunions est le traitement des problématiques particulières ne concernant que quelques participants.

Carnet de rendez-vous :

> Sessions inter-entreprises sur le thème :
(pour la présentation générale de cette page cf : lettre 31)

Fondements du Management :
Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

16 et 17 octobre 2003

Développer des relations positives :
Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

25 et 26 octobre 2003

Convention de formation possible.
Participation au frais par personne :
Entreprise : 900 € HT (soit 5 904 F HT) - Particulier : 125 € HT (soit 820 F HT).
D'autres renseignements peuvent vous être fournis au 01.39.17.01.01.
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.

OURS

La lettre du CEE Bimestrielle
Juin 2003. Le numéro 5 €.
Abonnement annuel (tarifs T.T.C.) : cinq lettres et deux cahiers bleus.
 entreprise : 155 €
 groupé par trois : 280 €
 particulier : 65 €
 étudiant : 35 €
 étranger : 70 €

Directeur de la publication : Frédéric de Butler
18 Av Charles de Gaulle - 78230 LE PECQ S/Seine - Tel 01 39 17 01 01 - Fax 01 39 17 01 02 -
Adresse électronique : cee78230@cee-management.com.
- ISSN 1